

613 309

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT - SÉNÉGAL**

**PROJET FONDS D'AIDE AUX
INITIATIVES DE BASE (FAIB)
(SEN 85 002)**

RAPPORT DE LA MISSION D'ÉVALUATION

Par : Luc Morin, consultant/chef de mission PNUD

et

Ababacar Kane, consultant national

JANVIER 1993

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. SOMMAIRE D'EXÉCUTION (BORDEREAU D'INFORMATION)	1
1.1 Sommaire des objectifs immédiats	1
1.2 Découvertes concernant l'identification et le plan de projet	1
1.3 Découvertes concernant les résultats généraux du projet	2
1.4 Problèmes principaux auxquels le projet a eu à faire face	4
1.5 Sommaire des recommandations	5
1.6 Leçons apprises	6
2. PLAN ET CONCEPT DU PROJET	7
2.1 Contexte du projet	7
2.1.1 Pertinence du concept au moment de la formulation	7
2.1.2 Pertinence du plan de travail	7
2.1.3 Relations et stratégies institutionnelles	8
2.1.4 Pertinence du projet avec les plans nationaux	8
2.1.5 Intégration avec les autres aides	8
2.2 Document de projet	9
2.2.1 Problèmes et approches techniques	9
2.2.2 Objectifs, indices et facteurs externes	10
2.2.3 Stratégie d'intervention	11
2.2.4 Bénéficiaires	12
2.2.5 Plan de travail	12
2.3 Conclusions	12

	<u>Page</u>
3. EXÉCUTION DU PROJET	14
3.1 Activités	14
3.1.1 Stratégie organisationnelle	14
3.1.2 Changements institutionnels en cours de projet	14
3.1.3 Concordance des activités réalisées avec le plan original	15
3.1.4 Activités spécifiques, leurs coûts, leurs efficacités	16
3.1.5 Apports des différentes parties	17
3.1.5.1 Les apports du gouvernement	17
3.1.5.2 Les apports du PNUD	18
3.1.5.3 Les apports du CONGAD	18
3.1.6 Les ressources humaines	19
3.1.7 Performance des ONG d'encadrement	19
3.2 Qualité du contrôle et du soutien	20
3.2.1 Gestion administrative et financière	20
3.2.2 Financement et coûts ignorés	21
3.2.3 Pertinence des acquisitions du projet	21
3.2.4 Contrôle et suivi interne	21
3.2.5 Réunions tripartites	22
3.3 Conclusions	22
4. LES RÉSULTATS	24
4.1 Produits	24
4.1.1 Banques de données	24
4.1.2 Forums	26
4.1.3 Structures d'intervention	26
4.1.4 Instruments juridiques et procédures	27
4.1.5 Micro-projets	28
4.2 Objectifs immédiats	34
4.2.1 Renforcement de la coopération Gouvernement/ONG	34
4.2.2 Mise en place d'un Fonds national d'aide aux initiatives de base et sa structure opérationnelle	34
4.2.3 Contribution au lancement et au suivi de micro-projets	35
4.3 Objectifs de développement	35
4.4 Impact	36
4.5 Viabilité	37

	<u>Page</u>
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	39
5.1 Conclusions	39
5.2 Recommandations	43
5.2.1 Sur le concept FAIB	43
5.2.2 Sur la structure institutionnelle	44
5.2.3 Sur les procédures et mécanismes de fonctionnement	45
5.2.4 Pour la phase précédant l'entrée en vigueur du cinquième cycle	45
6. LEÇONS APPRISSES DE L'ÉVALUATION	47
6.1 Quant à la pertinence et à la formulation du projet	47
6.2 Quant à l'exécution	47
6.3 Quant au contrôle et à l'évaluation	48

ANNEXES

Annexe 1	Calendrier des activités de la mission
Annexe 2	Liste des personnes ou groupes rencontrés
Annexe 3	Révisions budgétaires
Annexe 4	Tableau - Micro-projets financés
Annexe 5	Termes de référence

1. SOMMAIRE D'EXÉCUTION (BORDEREAU D'INFORMATION)

1.1 SOMMAIRE DES OBJECTIFS IMMÉDIATS ET DES PRODUITS

Les divers objectifs immédiats et produits étaient les suivants:

Objectif 1: Renforcer la coopération entre le Gouvernement et les ONG dans le domaine de la promotion des initiatives de base.

Produits: Une banque de données sur les ONG accessible aux partenaires; 3 forums organisés sur la collecte d'informations, les programmes thématiques et le renforcement de la capacité des ONG au plan de la coordination et du suivi de leurs programmes.

Objectif 2: Mettre en place un Fonds d'aide aux initiatives de base (FAIB) et sa structure opérationnelle

Produits: Des structures d'intervention opérationnelles et des instruments juridiques et procédures d'intervention adaptés et définis.

Objectif 3: Contribuer au lancement et au suivi de micro-projets

Produits: 10 micro-projets exécutés au cours des 2 premières années de fonctionnement du Fonds.

1.2 DÉCOUVERTES CONCERNANT L'IDENTIFICATION ET LE PLAN DU PROJET

Issu d'une large consultation qui a abouti à une rédaction conjointe du document, le projet était bien-fondé au moment de sa conception initiale. En effet, il s'inscrivait dans une préoccupation du Gouvernement du Sénégal que d'encourager les initiatives à la base dans la perspective d'un développement participatif et autocentré, tout en s'appuyant sur une concertation efficace avec les ONG.

Malgré un long processus de négociation du projet, les objectifs du projet n'ont pas tous été compris de la même façon par les principaux partenaires impliqués. Pour certains, l'objectif premier était de favoriser la concertation entre les ONG et les Gouvernements alors que pour d'autres, il s'agissait de faire la preuve de la pertinence et de la viabilité d'un tel Fonds. Cette vision non partagée de la finalité du projet a nui par la suite à l'exécution du projet créant des frictions entre le Gouvernement et le CONGAD.

Le PRODOC a été signé en 1986, mais le démarrage effectif du projet ne s'est effectué que deux (2) ans plus tard suite à son amendement en 1988. Aussi le CONGAD qui devait assurer selon le PRODOC de 1986, les responsabilités opérationnelles du projet en tant qu'agence de coopération devenait avec l'amendement de 1988 simple partenaire du projet. Ce volte-face est imputable au fait que le gouvernement a réalisé qu'il était la seule partie imputable du projet vis-à-vis le bailleur de fonds, le PNUD.

Globalement, la mission a observé une adéquation entre les objectifs, les produits et les activités. Par contre, la stratégie proposée dans le document de projet n'a pas défini suffisamment les rôles et responsabilités des différents partenaires impliqués et les orientations du FAIB, laissant toute l'initiative au comité de gestion mis en place. Aussi les groupes-cibles, les régions prioritaires d'intervention, les ONG d'encadrement n'ont pas été suffisamment ciblés par la suite dans les statuts du FAIB.

L'atteinte des résultats prévus au document de projet présupposait l'existence d'une capacité d'intervention plus forte des ONG et une plus grande implication des services techniques décentralisés dans le suivi des micro-projets.

En ce qui concerne le plan du projet, celui-ci était conçu sur deux (2) ans, au terme desquels une évaluation des rendements devait être effectuée. Or le projet a duré cinq (5) ans et le budget est passé de 100,000\$ à 1,228,000 sans qu'il n'y ait eu de réactualisation des objectifs. Une évaluation externe aurait été nécessaire après les deux (2) premières années de fonctionnement du FAIB.

1.3 DÉCOUVERTES SUR LES RÉSULTATS GÉNÉRAUX DU PROJET

Dans l'ensemble, les produits prévus au PRODOC de 1988 ont été réalisés. Les objectifs immédiats ont été atteints en partie.

La banque de données a été créée et répertorie 187 des 203 ONG agréées par le gouvernement. De plus, un répertoire sur les projets ONG a été produit. Le système informatique peut répondre à des demandes d'information spécifiques sur le travail des ONG. Il ressort donc que la banque est opérationnelle même si elle requiert toujours les services d'un consultant en informatique payé par le projet pour sa mise à jour et son développement. La fiabilité des informations sur les ONG semble bonne. La banque gagnerait à être mieux connue et un bilan sur les besoins actuels et potentiels des utilisateurs serait des plus utile pour la continuité de l'action. De façon globale, nous considérons que la banque de données a permis une meilleure connaissance des ONG par le Gouvernement et les bailleurs de fonds, qui sont les principaux utilisateurs du service.

Les structures d'intervention ont été mises en place dès le démarrage du projet. Le comité de gestion a été très actif, en tant qu'organe de pilotage jusqu'en 1990, année à partir de laquelle il a subi l'influence des changements de tutelle du projet, ce qui a nui à sa stabilité. En raison d'un manque de fonds pour le financement de micro-projets et d'un conflit entre le CONGAD et le MFEF, le comité de gestion n'est plus opérationnel depuis 1991. Le secrétariat exécutif, localisé au Cabinet du MFEF poursuit, quant à lui, ses activités.

Il apparaît que le projet s'est engagé dans un effort de systématisation des outils de gestion des micro-projets. Tous les projets financés ont fait l'objet d'une sélection par le Comité de gestion et ont respecté les statuts du FAIB.

Des 17 micro-projets financés, huit (8) sont encore actifs, devant faire l'objet d'un suivi au cours des prochains mois. Il ressort que les micro-projets répondent à des besoins réels de la population. Les résultats des cinq (5) micro-projets visités sont mitigés et leur viabilité financière n'est pas acquise. Il faut mentionner que l'exécution assurée par les ONG d'encadrement n'a pas toujours répondu aux exigences d'une démarche rigoureuse de gestion. De plus, la durée et le financement accordé aux ONG et aux groupements bénéficiaires ont été insuffisants pour assurer la pérennité des actions. La très grande dispersion géographique des micro-projets financés et la localisation des ONG à l'extérieur des zones d'intervention ont été des facteurs limitant l'efficacité du suivi.

En terme d'impact, la mission a identifié certains indicateurs qui laisse croire que les micro-projets sont des moyens objectifs de soutien à la consolidation du développement local, de diversification des activités économiques et d'insertion des jeunes dans des activités productives. Par ailleurs, certains dangers subsistent quant à la création d'une mentalité d'assisté social du fait de la politique de

} subvention du FAIB et de l'appropriation des retombées des projets par un certain nombre de leaders, au détriment des plus démunis et des femmes en particulier.

1.4 PRINCIPAUX PROBLEMES AUXQUELS LE PROJET A EU A FAIRE FACE

Au-delà des problèmes d'exécution déjà mentionnés, les principaux problèmes rencontrés ont été les suivants:

- . Le projet a connu deux (2) changements institutionnels depuis 1988. Il est passé de la tutelle du ministère du Développement social, à celle du ministère de l'Intérieur en 1990 avant de se retrouver en 1991 sous celle du ministère de la Femme, de l'enfant et de la famille. Il a donc connu trois (3) différents directeurs nationaux. Ces changements ont provoqué une instabilité dans la conduite des opérations, des changements dans les modes de gestion et des difficultés pour respecter les plans d'action.
- . Le potentiel des ressources humaines et des équipements n'a pas été pleinement utilisé aux fins du projet, notamment depuis 1991, en raison d'une absence d'une direction à plein temps et de la localisation du projet dans les locaux du Cabinet du MFEF.
- . Les multiples révisions budgétaires et l'absence d'un assistant administratif sur le projet ont complexifié la gestion pour la partie nationale.
- . Les délais de décaissement causés, entre autres, par les difficultés de justifier certaines dépenses, ont ralenti le rythme d'exécution du projet.
- . Le FAIB n'a consacré que 25% de son budget au financement de micro-projets ce qui est nettement insuffisant étant donné la nature du projet et le potentiel d'intervention de la structure mise en place. Il apparaît que la stratégie organisationnelle qui a connu un changement de cap en 1988 n'a pas favorisé l'émergence d'un partenariat durable entre les parties impliquées. Aussi une seule tripartite a pu se tenir en 1992, et ceci en l'absence du CONGAD.

✓ En somme, le FAIB ne pourra poursuivre son action de façon efficiente sans des modifications importantes dans son approche et ses stratégies d'intervention en matière de micro-projets, sa structure institutionnelle et ses procédures de gestion administrative et financière.

1.5 SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations tiennent compte du fait que Le Gouvernement, le PNUD et le CONGAD souhaitent la poursuite de certaines activités du projet. Elles tiennent également compte de l'inscription du projet dans l'ébauche du Cinquième cycle devant démarrer sous peu.

Il est recommandé:

- . La formulation d'un nouveau PRODOC. La stratégie d'intervention de ce nouveau projet devrait: confirmer sa dimension économique en retenant le crédit comme option principale; favoriser une approche de concentration géographique afin de valider le modèle; cibler davantage les femmes car plus présentes sur le terrain et les jeunes en raison de leur ouverture aux changements comme bénéficiaires; statuer sur des critères d'éligibilité des ONG et acteurs d'encadrement plus rigoureux, en tenant compte de leur implication dans le milieu et de leur volonté à travailler avec les services techniques décentralisés.
- . Le maintien du projet sous la tutelle du MFEF.
- . Le transfert de la banque de données au niveau du Bureau de coordination technique du MFEF pour permettre de concentrer tous les efforts du FAIB sur la promotion des initiatives à la base.
- . La mise en place d'une structure de gestion tripartite décisionnelle dans laquelle se retrouveront les principaux partenaires impliqués, soient les bailleurs de fonds, le Gouvernement et les ONG.
- . La création d'une cellule légère d'exécution, autonome et relevant de la structure de gestion, et s'appuyant sur une direction à temps plein. Cette cellule pourrait être une agence privée d'exécution spécialisée dans la formation, le crédit et la gestion de fonds décentralisés.
- . La mise en place d'un nouveau système de règles souples et efficaces pour la gestion du fonds, et tenant compte de sa nouvelle orientation axée sur le crédit. A cette fin, une consultation auprès du MFEF pour l'harmonisation de ses stratégies en matière de crédit et la finalisation du PRODOC s'avérerait utile.

Pour la phase précédant l'entrée en vigueur du Cinquième cycle, la poursuite de certaines activités, notamment l'organisation d'un séminaire-bilan sur les leçons à tirer de la première expérience et le transfert de la Banque de données au Bureau de coordination technique des projets du MFEF pour son éventuelle prise en charge par le ministère.

1.6 LEÇONS APPRISSES

Bien qu'un projet soit bien-fondé et pertinent dans ses objectifs et sa recherche de réponses aux problèmes de développement à la base, des changements institutionnels fréquents et une direction de projet instable peuvent conduire à des résultats mitigés.

Le caractère pilote du projet aurait dû conduire par mesure de prudence à une approche régionalisée et de concentration sur des activités précises et auprès de populations bien ciblées afin d'assurer les conditions d'une reproductibilité des expériences réussies.

Il apparaît que seules, des révisions budgétaires aussi multiples soient-elles, ne suffisent pas pour assurer le redressement d'un projet en dérapage. Il aurait fallu une évaluation externe après deux (2) pour permettre une actualisation du PRODOC à la fin de la phase pilote.

La mise en oeuvre d'un projet d'appui à des initiatives de base requiert des conditions préalables telles la présence d'ONG dans les régions d'intervention qui peuvent être associées au processus d'animation et de formation des populations, l'implication des structures administratives et techniques décentralisées pouvant être associées à l'encadrement et au suivi des initiatives et la présence de projets complémentaires qui agissent sur l'amélioration des conditions de la population, dans un effet de synergie.

2. PLAN ET CONCEPT DU PROJET

2.1 CONTEXTE

2.1.1 Pertinence du concept au moment de la formulation

- . Le concept du projet était pertinent à l'origine dans la mesure où il faisait suite à une large consultation menée par le PNUD, de plus en plus préoccupé d'intervenir à la base, tout en s'appuyant sur une concertation efficace entre le gouvernement et les ONG.
- . Il s'inscrivait dans une prise de conscience du Gouvernement du Sénégal que les grands projets, malgré l'importance de leurs ressources, n'avaient pas réussi à obtenir l'impact souhaité sur les populations.
- . Le concept FAIB en était un pilote, n'ayant jamais encore été testé dans la sous-région. Le FAIB répondait au besoin de mettre en place un **Fonds national d'aide aux initiatives à la base** pour la promotion du développement autocentré et participatif et visant les couches sociales les plus démunies. Les ONG devaient y être associées en tant que partenaires privilégiés, mettant ainsi à profit leur approche terrain et leurs expertises. D'autres agences de financement que le PNUD devaient, dans un second temps, venir alimenter le Fonds.

2.1.2 Pertinence du plan de travail

- . Le plan de travail était conçu sur 2 ans au terme desquels une évaluation des rendements devait être effectuée. Ce plan reflétait pour les différentes parties le caractère pilote de l'expérience, qu'il fallait tester et suivre de près au cours des premières années.

2.1.3 Relations et stratégies institutionnelles

La stratégie institutionnelle a largement évolué entre la signature du PRODOC en 1986 et l'amendement de 1988, le gouvernement réalisant qu'il était l'unique partie imputable du projet vis-à-vis du bailleur de fonds, le PNUD. Aussi le CONGAD, en tant que regroupement d'ONG, devant assurer les responsabilités opérationnelles du projet dans le PRODOC de 1986 par voie de délégation du Gouvernement, devenait avec l'amendement de 1988 simple partenaire du projet avec une représentation au comité de gestion tripartite mis en place.

Ce changement de cap présageait l'instauration d'une relation de négociation constante et d'un rapport de force entre le CONGAD et le Gouvernement qui se sont confirmés tout au long du projet. Le PNUD devait donc assurer un rôle de médiation entre ses deux parties et de surveillance du respect des orientations du projet, en sa qualité de bailleur de fonds, membre du comité de gestion tripartite.

Il était adéquat d'attribuer à la direction du Développement communautaire du ministère du Développement social (MDS) la tutelle du projet, compte tenu de son mandat qui était de coordonner les actions des ONG et de supporter les initiatives à la base.

2.1.4 Pertinence du projet avec les plans nationaux

Le projet s'inscrivait parfaitement dans le quatrième plan national du Gouvernement du Sénégal.

2.1.5 Intégration avec les autres aides

Le PNUD a procédé, à l'origine, à une consultation des autres bailleurs de fonds qui se sont montrés intéressés par l'expérience et se sont dit prêts à la supporter ultérieurement. La mise en place par le PNUD et le Gouvernement d'un comité de suivi du projet, composé des bailleurs de fonds intéressés, aurait pu permettre une implication de ces derniers dans le financement des micro-projets.

2.2 DOCUMENT DE PROJET

2.2.1 Problèmes et approches techniques

- . Le document de projet a été le fruit de nombreuses consultations qui ont abouti à une rédaction conjointe du document. Le document final (version amendée de 1988) été rédigé par la direction du Développement communautaire du MDS, de concert avec le PNUD.
- . Le document de projet identifie clairement 2 problèmes majeurs à résoudre, sans toutefois établir leur priorité. Ces problèmes sont:
 - Difficulté d'atteindre les communautés de base les plus démunies en raison de leur isolement géographique et social;
 - Difficulté d'instaurer une concertation avec les ONG, notamment représenté par le CONGAD. De fait, aucun décret gouvernemental ne statuait sur les rôles et fonctions des ONG. De plus, le gouvernement n'avait qu'une connaissance très partielle de ces dernières.
- . Nous considérons que le principal problème auquel s'adressait le projet n'a pas été compris par tous de la même façon, ce qui a été à l'origine de nombreuses tensions entre le Gouvernement et le CONGAD et des difficultés d'opérationnalisation. En effet, pour certains, le principal problème à résoudre était celui de l'absence de concertation entre le gouvernement et les ONG, alors que pour d'autres, il s'agissait de démontrer l'efficacité du développement participatif.
- . Sur le plan de l'approche technique et des résultats escomptés, nous considérons qu'ils n'ont pas suffisamment fait l'objet d'analyse dans le document de projet, laissant toute la responsabilité de la définition du mandat du FAIB et de la stratégie d'intervention au comité de gestion du projet.

2.2.2 Objectifs, indices et facteurs externes

En ce qui concerne les objectifs de développement du projet, on peut affirmer qu'ils étaient bien-fondés à l'origine et restent toujours valables. Ces objectifs étaient appropriés aux besoins des populations de base ainsi qu'aux priorités de développement du Gouvernement, lesquelles portaient sur la promotion d'un développement économique autonome et l'amélioration des conditions de vie des couches sociales les plus défavorisées. On observe une faiblesse dans les indicateurs de mesure de ces objectifs.

Les objectifs immédiats étaient les suivants:

- a) Renforcer la coopération entre le Gouvernement et les ONG dans le domaine de la promotion des initiatives de base;
- b) Mettre en place un fonds d'aide aux initiatives de base et sa structure opérationnelle;
- c) Contribuer au lancement et au suivi de micro-projets de développement s'adressant aux communautés de base.

On dénote certains points faibles dans l'énoncé de ces objectifs:

- Les objectifs a et b constituent des moyens pour atteindre l'objectif c et non des objectifs.
- La formulation aurait dû faire ressortir des indicateurs de réalisation plus précis et mesurables quantitativement, qualitativement et dans le temps.

En ce qui concerne les produits à réaliser, ils auraient dû être plus spécifiques quant au contenu de la banque de données, la nature des forums à organiser, les secteurs et les régions d'intervention et la population-cible des micro-projets.

Le cadre logique du projet identifiait bon nombre de facteurs externes qui pouvaient avoir une influence sur l'atteinte des objectifs et qui se sont avérés réels, à savoir:

- Difficulté de collaboration des partenaires impliqués, au niveau du comité de gestion, notamment dans les années de démarrage du projet (1986-1988) et depuis 1991.
- Faiblesse du soutien technique de l'appareil administratif suite aux nombreux changements institutionnels et de directeur du projet.
- Difficulté de maintenir une collaboration réelle basée sur la transparence et une approche consensuelle dans la prise de décisions.

D'autres facteurs externes auraient pu être prévus, notamment:

- La capacité limitée d'intervention et de gestion des ONG impliquées.
- La faiblesse de collaboration entre les ONG et les services techniques de terrain.
- La capacité organisationnelle des groupements à la base.

2.2.3 Stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention du projet s'est limitée à un modèle de gestion où le rôle des différents acteurs est explicité sommairement, alors qu'il aurait été souhaitable de mieux définir les fonctions des différentes instances, notamment celle du comité de gestion. En effet, le comité de gestion n'a jamais eu à orienter et superviser l'ensemble des activités du projet, se limitant à la définition des statuts du FAIB et à la gestion du fonds destiné aux micro-projets.

2.2.4 Bénéficiaires

- Les bénéficiaires du FAIB n'ont pas été identifiés clairement dans le document de projet, ni par la suite dans les statuts du FAIB, ce qui constitue à notre avis une faiblesse majeure. Quant aux femmes représentant la majorité de la population en milieu rural, aucune action spécifique en vue de leur insertion dans les circuits économiques et de l'allègement de leurs travaux n'a été prévue.

2.2.5 Plan de travail

- Le plan de travail a été formulé sur 2 ans dans le cadre de la phase pilote. Certaines activités telles les forums liés à l'objectif de **renforcer la concertation entre ONG et Gouvernement** n'apparaissent pas dans le plan de travail. Concernant la banque de données, une analyse précise des besoins des utilisateurs potentiels n'a pas été prévue ainsi que l'élaboration d'une méthodologie de collecte des données.
- La durée et le coût des différentes activités n'ont pas fait l'objet d'analyse précise dans le plan de travail et se sont avérés irréalistes et insuffisantes.
- Le PRODOC amendé de 1988 n'a pas intégré ou actualisé les aspects de contrôle et de suivi/évaluation que l'on retrouvait dans le premier document de projet. En 1986, le PRODOC prévoyait un certain nombre de rapports sur le suivi et l'évaluation financière des activités qui apparaissent nombreux pour l'ampleur et la durée du projet. Quant aux examens tripartites initialement prévus, leur périodicité n'a pas été précisée.

2.3 CONCLUSIONS

Sur la pertinence du concept du projet:

- Le projet était pertinent à l'origine, et le demeure, dans son fondement théorique. Il recoupe toujours les préoccupations du Gouvernement du Sénégal et du bailleur de fonds, comme le démontre l'ébauche du Programme du cinquième cycle.

- Le cadre institutionnel a connu un changement majeur entre 1986 et 1988. C'est ainsi que dans le PRODOC de 1988, le CONGAD n'apparaissait plus comme agence de coopération, mais simple partenaire au sein de la tripartite.
- L'intégration des différentes aides des autres bailleurs de fonds, même si prévue dans le cadre de ce Fonds qui se voulait national, n'a pas fait l'objet d'un suivi particulier de la part des partenaires impliqués.
- De façon générale, le PRODOC comportait une faiblesse majeure dans la définition de la stratégie de mise en oeuvre du projet, n'ayant pas suffisamment précisé le cadre organisationnel et les statuts et rôles des principaux acteurs et du FAIB, en tant que Fonds destiné aux populations de base.

Sur l'adéquation entre les objectifs, les produits et les activités:

- Bien qu'il y ait eu à l'origine un processus laborieux de formulation et de définition des objectifs de développement du projet, ces derniers n'ont pas tous été compris de la même façon par tous les partenaires.
- Globalement, on note une adéquation entre les objectifs, les produits et les activités, même s'il s'avère que certains objectifs nous apparaissent davantage comme des moyens pour atteindre le but poursuivi. De plus, certains produits ne sont pas tout à fait en adéquation avec les activités, dans la mesure où ces dernières ne figurent pas dans le plan de travail (ex: forums et étude des besoins en matière de banque de données).

Sur l'adéquation entre les ressources financières, la durée et les objectifs, produits et activités

- Il s'est avéré que le projet prévu sur 2 ans a duré près de 5 ans, sans qu'il n'y ait eu une actualisation des objectifs poursuivis. Au cours de cette même période, le budget a connu plusieurs révisions passant de US100,000\$ à US1,228,000\$.
- Nous considérons que l'estimation des coûts d'un tel projet pilote au départ n'était pas réaliste, ne prévoyant pas suffisamment de fonds pour la réalisation et l'encadrement des micro-projets. Par ailleurs, l'ensemble des activités auraient pu se réaliser, nonobstant les nombreuses contraintes rencontrées, dans des délais beaucoup plus courts.

3. EXÉCUTION DU PROJET

3.1 ACTIVITÉS

3.1.1 Stratégie organisationnelle

Le schéma organisationnel du projet reposait sur la mise en place:

- d'un comité de gestion dans lequel on retrouve les différentes parties prenantes au projet à savoir: le PNUD, le gouvernement du Sénégal représenté par le ministère du Développement social, le ministère du Plan, le CONGAD et selon les besoins, des représentants des ministères techniques concernés. Le comité de gestion avait pour rôle d'orienter les activités du Fonds (programme de travail, critères d'éligibilité, système de suivi/évaluation, rejet ou renvoi des requêtes).
- d'un secrétariat exécutif, dirigé par le directeur adjoint de la DDC du ministère du Développement social, et qui devait être une cellule légère chargée d'exécuter les décisions du comité de gestion et de contrôler l'utilisation des fonds.
- d'une structure opérationnelle reposant sur les services extérieurs du ministère, notamment les Comités locaux de développement) et sur un réseau d'ONG appelés à collaborer avec le FAIB.
- les groupements de base, bénéficiaires des fonds d'appui.

Ce schéma organisationnel était, à l'origine, avant-gardiste dans la mesure où il associait les ONG à travers le CONGAD à la prise de décisions concernant la gestion du FAIB. Cependant, dans la réalité, ce schéma a fonctionné jusqu'en 1991. Depuis lors, il a connu des difficultés qui ont conduit à une rupture des relations formelles entre le CONGAD et le ministère de tutelle dans le cadre de ce projet. Il faut préciser cependant que depuis mars 1990, date à laquelle le projet a été transféré au ministère de l'Intérieur pour 10 mois, le comité de gestion n'a pas eu à prendre de décisions majeures, notamment en raison du manque de financement pour les micro-projets.

3.1.2 Changements institutionnels en cours de projet

- . Le projet a connu deux changements institutionnels depuis son démarrage en 1988. Il est passé de la tutelle du ministère du Développement social, à celle du ministère de l'Intérieur en 1990 avant de se retrouver en 1991 sous celle du ministère de la Femme, de l'enfant et de la famille (MFEF).
- . Il a connu trois directeurs nationaux sur une période de moins de 5 ans.
- . Ces changements institutionnels ont donc provoqué une instabilité dans la conduite des opérations, une déviation dans les modes de gestion au niveau du comité de gestion et des difficultés pour respecter les plans d'action et le suivi des activités.

3.1.3 Concordance des activités réalisées avec le plan original

- . Le projet a démarré en mai 1988, avec un retard de 9 mois sur les prévisions en raison des procédures d'approbation du contrat. Globalement, le plan de travail pour les deux premières années a été respecté:
 - Le comité de gestion a été mis en place dès le démarrage du projet qui a procédé immédiatement à l'élaboration des statuts du FAIB et à la confection des outils de suivi et de gestion.
 - Toutes les activités prévues au plan de travail initial concernant l'implantation de la banque de données ont été menées, dans les délais prescrits, tout en tenant compte du retard initial.
 - Les micro-projets ont été identifiés, approuvés et exécutés conformément aux prévisions de temps et se sont inscrits dans les statuts du FAIB de façon globale.
- . Depuis le début de 1991, plusieurs activités prévues dans le cadre des révisions budgétaires successives, n'ont pas été complétées ou finalisées. A titre d'exemples, mentionnons la banque de données sur les rapports des ONG, les forums et le renforcement des micro-projets, notamment en raison du manque de disponibilité financière. Par ailleurs, des activités non prévues telles la préparation de la participation du MFEF à l'évaluation de la convention des Nations-Unies pour l'élimination de toute forme de discrimination à l'endroit des femmes ont été réalisées.

3.1.4 Activités spécifiques, leurs coûts, leurs efficacités

- . Les activités spécifiques du projet sont liées à la réalisation des produits attendus. Les principales activités réalisées pour les différents produits ont été:
 - Pour la banque de données: mise en place de la structure informatique; élaboration d'une méthodologie d'enquête et formation des enquêteurs; collecte et traitement des données; édition et mise à jour du répertoire d'identification des ONG et de leurs projets; service sur mesure aux utilisateurs; encadrement et formation du personnel de soutien en matière informatique.
 - Pour la mise en place du FAIB et sa structure opérationnelle: montage de la structure organisationnelle; élaboration des statuts du FAIB; conception d'outils de gestion des micro-projets et des documents techniques.
 - Pour le lancement et le suivi des micro-projets: analyse des requêtes; recherche de partenaires ONG; sélection des projets; passation des contrats avec les ONG retenues; suivi et évaluation des projets financés.
- . Il s'avère impossible d'apprécier l'adéquation entre l'efficacité des activités et leurs coûts, compte tenu du fait que le rapportage disponible ne permet de dégager les éléments nécessaires.
- . Par ailleurs, nous observons que sur le budget global du projet (US 1,228,040), incluant la révision <<N>> signée en novembre 1992:
 - Environ 25% sont allés au financement de micro-projets, incluant les coûts d'encadrement des ONG;
 - Environ 30% ont été destinés au personnel et consultants nationaux;
 - Environ 45% ont été destinés à l'équipement, frais de mission, formation et divers.

Il apparaît ainsi de façon évidente que la part destinée au financement des micro projets a été nettement insuffisante, si l'on tient compte des objectifs poursuivis par le FAIB et du potentiel d'intervention de la structure mise en place. Il est important ici de souligner que le projet <<Réseau Afrique 2000>>, s'appuyant sur une structure de gestion tripartite semblable à celle du FAIB, alloue 60% de son budget annuel au financement de micro-projets à la base. C'est donc dire que le FAIB a surtout été utilisé aux fins d'un renforcement institutionnel des ministères impliqués, surtout au cours des dernières années.

3.1.5 Les apports des différentes parties

3.1.5.1 Les apports du gouvernement

Il s'agissait pour le Gouvernement du Sénégal d'assurer les apports suivants: un coordonnateur national, 2 fonctionnaires nationaux et une secrétaire; des locaux fonctionnels, incluant les frais de téléphone, d'électricité... Il faut préciser que le profil des ressources humaines n'avait pas été précisé dans le PRODOC, de même que leur disponibilité totale ou partielle dans le projet. Enfin, il faut noter que la contrepartie du gouvernement n'a pas fait l'objet d'une quantification précise sous l'angle budgétaire.

Dans la réalité de l'exécution, le Gouvernement aura mis à la disposition du projet: un directeur national à temps partiel, un secrétaire exécutif à temps partiel, des locaux présentement situés au Cabinet du ministère. Il aura assuré la prise en charge du téléphone et de l'électricité.

Il s'est avéré que la mise en disposition d'un personnel à plein temps aurait favorisé une exécution plus efficiente du projet. De plus, la localisation du projet en dehors du ministère aurait certainement donné une plus grande autonomie de fonctionnement et de décision. La mobilisation des fonds de contrepartie pour le paiement des frais de déplacement des fonctionnaires et de fournitures de bureau s'est avérée une contrainte importante.

3.1.5.2

Les apports du PNUD

- . Il s'agissait pour le PNUD d'assurer les apports suivants: un expert en logiciel (12 h/m), des consultants pour la formation des enquêteurs et pour les missions d'identification de projets, des enquêteurs, un assistant administratif, des ressources financières pour les diverses activités prévues et des équipements.
- . Dans la réalité de l'exécution, le PNUD a eu à supporter le salaire de deux experts, l'un en micro-réalisations et l'autre en système d'information, d'un informaticien, d'une secrétaire et d'un chauffeur. De plus, des consultants nationaux ont été pris en charge. Les équipements informatiques et de bureau ont été livrés en plus de deux véhicules tout terrain. Les activités de terrain et de suivi ont été financées.
- . Les principaux problèmes rencontrés dans la fourniture des apports ont été les suivants:
 - Délais de décaissement pour les micro-projets relativement longs, ce qui a nui au respect du calendrier paysan et au fonctionnement du secrétariat exécutif.
 - Les changements institutionnels qui ont entraîné des difficultés pour la direction du projet à justifier certaines avances de fonds, ce qui a bloqué à plusieurs reprises la livraison des apports.
 - Le manque de vision à long terme du projet, qui s'est traduit par de nombreuses révisions budgétaires, lesquelles ont ralenti le rythme d'exécution des activités et complexifié le suivi financier auprès du PNUD.

3.1.5.3

Les apports du CONGAD

- . Bien que dans le PRODOC révisé, il ne soit pas fait mention des apports spécifiques du CONGAD, ce dernier a participé au comité de gestion jusqu'en 1991.

3.1.6 Les ressources humaines du projet

L'équipe d'évaluation a constaté à propos de la gestion du personnel et de la compétence de l'équipe du projet les aspects suivants:

- un personnel qualifié et compétent
- une équipe motivée
- une distribution des tâches relativement claire
- l'absence de système et de procédures de suivi et d'évaluation des rendements.
- une sous-utilisation du personnel du projet dans le cadre des activités du FAIB.

3.1.7 Performance des ONG d'encadrement

16 ONG ont été retenues aux fins d'encadrer les groupements dans le cadre de la mise en oeuvre des 17 micro-projets financés. Le choix de ces ONG s'est effectué par le comité de gestion sur la base d'un certain nombre de critères, inscrits dans les statuts du FAIB, tels: être reconnu par le gouvernement; avoir une certaine expérience du développement à la base; avoir des ressources financières propres et disposer d'une certaine compétence technique, tout en tenant compte qu'une ONG ne pouvait exécuter plus de 2 projets.

L'équipe d'évaluation a pu constater sur le terrain et à partir de l'analyse des évaluations internes que la capacité technique des ONG et la qualité de l'encadrement fourni ont varié de façon notable d'une ONG à l'autre. Ces performances différenciées peuvent être imputables à des facteurs tels que:

- l'éloignement des sites du projet par rapport à la localisation des ONG, ce qui a nui à un suivi rapproché;
- l'insuffisance de la collaboration avec les services techniques décentralisés;

- une faiblesse dans la connaissance du milieu lors de l'identification des projets;
- le peu de fonds alloué aux ONG (14% de l'enveloppe projet) pour assurer l'encadrement, les formations et le suivi technique des projets.

Par ailleurs, les ONG impliquées dans les projets visités manifestent pour la plupart de bonnes disponibilités et de la motivation à poursuivre le travail amorcé dans la mesure où un appui institutionnel et financier plus important leur est fourni. Mentionnons que certaines d'entre elles assurent encore, sans financement, le suivi des micro-projets financés par le FAIB.

3.2 QUALITÉ DU CONTROLE ET DU SOUTIEN

3.2.1 Gestion administrative et financière

- La gestion administrative et financière du projet a toujours été assurée par le directeur national du projet, qui est chargé de préparer les budgets, les rapports narratifs et financiers et les demandes de fonds. Aussi le comité de gestion du projet n'a pas fonctionné en tant que comité de gestion du projet mais plutôt comme un comité de pilotage et d'orientation.
- La gestion administrative et financière a été en grande partie assurée par le PNUD qui avait mis à la disposition du projet une assistante administrative dans la phase de démarrage. Cette dernière dont le rôle était d'asseoir et de suivre un système de gestion conforme aux procédures du PNUD, a été retirée du projet pour se retrouver dans les bureaux du PNUD. Cette situation explique en partie les difficultés observées au plan comptable, telles que le mentionnent les audits conduits en 1991 et 1992. Par ailleurs, les nombreuses révisions budgétaires (révisions de <<A à N>> n'ont pas facilité la gestion du projet.
- Les entrevues réalisées auprès de la direction du projet et de certains membres du comité de gestion ont indiqué que le projet a été géré de façon très informelle à certains moments, notamment au cours des différents changements de tutelle. Cette situation est d'ailleurs confirmée par le manque de plans d'action annuels clairs accompagnés d'un budget et l'irrégularité des rapports fournis.

3.2.2 Financements et coûts ignorés

- L'équipe d'évaluation constate que les explications sur l'utilisation de la ligne budgétaire 17-003 (117,449\$) désignée <<consultants nationaux>>, ne sont pas suffisantes.

3.2.3 Pertinence des acquisitions du projet

- L'ensemble des équipements prévus et fournis dans le cadre de l'exécution du projet s'avèrent pertinents, eu égard aux objectifs poursuivis. Toutefois, en ce qui concerne les véhicules, on note que leur disponibilité pour les activités de suivi sur le terrain n'a pas toujours été totale.
- Quant aux équipements informatiques, la mission ne peut se prononcer sur leur existence réelle au sein du projet car l'inventaire physique n'a pas eu lieu.

3.2.4 Contrôle et suivi interne

- Le contrôle et le suivi interne peut s'apprécier différemment:
 - le contrôle et le suivi des biens et équipements du projet assurés, d'une part par le PNUD, et d'autre part, par les Services administratifs et financiers (SAGE) du ministère pour tout ce qui relève de la comptabilité matière;
 - le contrôle et le suivi des activités de terrain en direction des ONG et des groupements assurés par l'équipe du projet. Il apparaît que les missions de suivi auraient pu être plus rapprochées si les moyens logistiques et les ressources humaines avaient été plus disponibles. Les rapports de mission ont été produits et nous semblent qualitativement adéquats.
 - une revue interne du projet été effectuée en 1989, qui a confirmé la pertinence des objectifs poursuivis.

3.2.5 Réunions tripartites

- Une seule réunion tripartite à laquelle n'était pas convié le CONGAD s'est tenue en février 1992. Cette tripartite a confirmé la nécessité de poursuivre le projet jusqu'au démarrage du cinquième cycle, pour consolider les acquis en finançant le renforcement de 8 micro-projets, en organisant un forum sur la problématique du développement à la base où l'ensemble des acteurs seraient associés et en procédant à l'évaluation du projet dans son ensemble.

3.3 CONCLUSIONS

- Le projet FAIB a connu une longue période de gestation avant son démarrage effectif en 1988. A partir de 1988, les plans d'exécution ont été respectés dans leurs grandes lignes. C'est à partir de 1990, que le projet a connu plusieurs changements institutionnels et de multiples révisions budgétaires qui ont nui à la bonne conduite des activités.

- Le FAIB initialement destiné dans sa conception à l'appui aux initiatives de base des populations, a consacré uniquement 25% du budget total (incluant la dernière révision), aux besoins de celles-ci, ce qui apparaît nettement insuffisant compte tenu des besoins et du potentiel d'intervention de la structure mise en place.

La stratégie organisationnelle qui a connu un changement de cap en 1988 n'a pas favorisé l'émergence d'un partenariat durable entre les parties impliquées. C'est ainsi qu'une seule tripartite a pu se tenir en 1992, et ceci en l'absence du CONGAD.

- Le potentiel des ressources humaines et des équipements en place n'a pas été pleinement utilisé aux fins du projet. L'absence d'une direction à plein temps et d'une assistante administrative et le peu d'autonomie de gestion du projet ont été des contraintes majeures dans l'exécution, se traduisant par une gestion administrative et financière très informelle.

- En ce qui concerne les apports prévus, le PNUD a respecté ses engagements. Toutefois, les délais d'approbation des révisions et de décaissement reliés, entre autres, au manque de connaissance des procédures du PNUD et aux difficultés pour la partie nationale de justifier certaines dépenses, expliquent le faible niveau d'intervention du projet sur

le terrain. Quant aux apports du gouvernement, ils ont été également fournis tels que prévus dans le PRODOC. Seulement, il faut souligner qu'en ce qui concerne les contreparties financières, les procédures et difficultés liées à la gestion du Trésor public ont provoqué des retards importants dans l'allocation des fonds, de telle sorte que ceux-ci n'ont servi souvent qu'à régler des arriérés de paiement.

La fiabilité des critères de choix des ONG d'encadrement est apparue faible. De plus, leur capacité de gestion opérationnelle a été très variable d'une ONG à une autre, bien que leur motivation à vouloir s'investir davantage dans les micro-projets apparaît évidente, à condition qu'un appui plus significatif leur soit fourni. En effet, les budgets alloués jusqu'à présent dans le cadre des micro-projets se sont avérés nettement insuffisants pour soutenir un rythme d'encadrement rapproché, surtout dans le cas où les ONG ne sont pas directement présentes sur les lieux d'intervention.

4. LES RÉSULTATS

4.1 PRODUITS

4.1.1 Banque de données

- Le projet a créé une banque de données en mettant en place la structure informatique: les équipements informatiques et les systèmes d'information nécessaires pour la collecte et le traitement de l'information relative à une meilleure connaissance des ONG, de leurs activités, de leurs lieux d'implantation.
- Les activités menées dans ce cadre ont permis de produire les résultats suivants:
 - Un guide méthodologique pour les enquêtes terrain en 1988;
 - Un premier répertoire d'identification des ONG en 1989, comprenant 82 ONG sur les 126 agréées par le gouvernement à l'époque. Ce répertoire a été diffusé en 400 exemplaires aux différents départements ministériels, bailleurs de fonds, ONG et quelques services décentralisés. La banque de données actuelle qui n'a pas fait l'objet d'une nouvelle publication est en mesure de fournir des informations sur 187 ONG par rapport aux 203 agréées actuellement.
 - Un second répertoire dans lequel se retrouvent présentés 126 projets exécutés par les ONG, publiés en 5 tomes couvrant 7 des 10 régions du Sénégal. 20 exemplaires ont été diffusés. 98 nouveaux projets ont été saisis.
 - Des états reliés aux projets par ONG, par domaines d'intervention, par région et sources de financement. Ces états sont disponibles sur demande.

- . Selon les personnes rencontrées au cours de la mission, la banque de données est facilement accessible, les informations fournies sont satisfaisantes et les requêtes sont nombreuses de la part des usagers tels les bailleurs de fonds qui souhaitent connaître les ONG pour établir des relations de collaboration.
- . Sur la fiabilité des informations, il semble que celle relatives aux ONG est bonne alors que celle concernant les projets est difficile à vérifier pour le service responsable et les 6 enquêteurs qui ont participé à la collecte des données.
- . Actuellement, les enquêtes sont arrêtées par faute de moyens.
- . Des formations en informatique ont été réalisées à l'intention des agents de la direction du développement communautaire et les secrétaires du ministère (une dizaine de personnes). Ces formations non directement liées à la banque de données ont porté davantage sur une familiarisation de ce personnel aux techniques de traitement de texte et d'utilisation du micro-ordinateur. Deux personnes ont également bénéficié d'un voyage d'études aux États-Unis à l'Institut de management d'Atlanta pour une durée d'un mois et demi dans le cadre de ce projet.

Conclusions

- . Nous pouvons retenir que:
 - la banque de données est disponible et opérationnelle mais requiert pour son développement la présence d'un expert en informatique;
 - elle gagnerait à être mieux connue;
 - un bilan portant sur les besoins des utilisateurs actuels et potentiels, en relation avec les services offerts serait des plus utiles pour la continuité des actions.
 - une mise à jour permanente des répertoires doit principalement reposer à l'avenir sur les rapports annuels des ONG dont la validation doit être confirmée par les services techniques de terrain.

4.1.2 Forums

- . Les forums prévus dans le PRODOC devaient porter sur les thèmes suivants: système de collecte et de dissémination d'informations, programmes thématiques prioritaires et renforcement de la capacité des ONG au plan de la coordination et du suivi de leurs programmes.
- . Ces forums ne se sont pas réalisés comme prévu dans la mesure où la direction du projet, considérant le peu de fonds disponible pour les micro-projets, a choisi de ne pas faire une grande publicité autour du FAIB. Par ailleurs, on peut noter que les thèmes retenus ne sont pas clairs et qu'aucun budget spécifique n'avait été prévu à l'origine.
- . Il faut souligner cependant que le secrétaire exécutif du FAIB et un représentant du CONGAD ont eu à participer à un séminaire sous-régional sur les FAIB à Lomé.
- . Il serait intéressant d'envisager l'organisation d'un forum permettant de faire le bilan des interventions du projet au cours des prochains mois, permettant ainsi une appropriation des résultats de la présente évaluation et de poser les jalons d'une nouvelle démarche.

4.1.3 Structures d'intervention

- . Tel qu'abordé dans le chapitre sur l'exécution, une structure organisationnelle composée du comité de gestion et du secrétariat exécutif a été bien mise en place dès le début du projet. La composition du comité de gestion a subi l'influence des différents changements de tutelle, alors que le secrétariat exécutif a gardé une certaine stabilité.
- . Le comité de gestion s'est réuni à 19 reprises entre le 18 août 1988 et le 22 novembre 1991 à la demande du président, chaque fois que cela fut nécessaire pour prendre des décisions quant à l'utilisation des fonds pour les micro-projets, à l'adoption et à la révision des documents techniques et pour étudier les différents rapports soumis par le secrétariat exécutif et se pencher sur le fonctionnement du FAIB.
- . Depuis un peu plus d'un an, le comité de gestion ne s'est plus réuni. Quant au secrétariat exécutif, il est toujours opérationnel, malgré les problèmes évoqués plus haut.

4.1.4 Instruments juridiques et procédures

- Les instruments juridiques prévus ont été créés et mis en place. Ces derniers sont les suivants:
 - les statuts du FAIB, qui comprennent essentiellement la nature des projets financés par le fonds, les critères d'éligibilité des groupements au financement, les critères de participation des ONG et enfin les caractéristiques des requêtes adressées au FAIB;
 - le protocole de collaboration entre le comité de gestion et le groupement bénéficiaire et ONG;
 - la requête-type;
 - le système de suivi des projets;
 - le questionnaire pour l'évaluation des micro-projets.
- Il apparaît de façon évidente que le projet s'est engagé dans un effort de systématisation des outils de gestion et de suivi des micro-projets.
- Les statuts qui déterminent les orientations du FAIB et les différents outils produits font ressortir les points suivants:
 - L'option politique est l'auto-développement, la participation à la base et l'amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées;
 - Les fonds sont orientés vers une subvention équivalente à 3,000,000Fcfa, incluant 14% d'appui institutionnel à l'ONG d'encadrement;
 - Les ONG sont privilégiées dans l'encadrement des groupements et le suivi des projets;
 - La capacité des groupements à gérer les fonds alloués et à exécuter les programmes d'action doit exister;
 - Les zones de concentration et les populations-cibles, sinon les groupements de base, ne sont pas délimitées;

- Les modalités de décaissement prévoient que le budget alloué est géré par l'ONG et le versement global s'effectue en début de projet.

Tous les projets financés l'ont été sur la base de ces statuts. Une révision des statuts, n'entraînant pas de changement majeur au niveau du concept FAIB, a été approuvée par le comité de gestion le 17 janvier 1991, mais ces derniers n'ont jamais été appliqués.

4.1.5 Micro-projets

Le PRODOC de 1988 prévoyait la réalisation de 10 micro-projets dans les deux premières années du Fonds. Ces micro-projets se devaient être techniquement appropriés et économiquement viables. Cependant, au cours de la durée du projet 17 ont été finalement financés et exécutés soit 1 en 1988, 15 en 1989 et 1 en 1990.

Tel que présenté en annexe, les caractéristiques de ces micro-projets se présentent de la façon suivante:

- Au niveau des filières: embouche bovine (4), maraîchage (4), agro-pastoral (2), boutique (5), unité de froid (1), moulin (1);
- Au niveau des groupements bénéficiaires, 4 projets visent spécifiquement les femmes, 9 s'adressent à des groupements mixtes et 4 sont destinés aux hommes. Les groupements présentent des tailles variables, c'est-à-dire entre une dizaine et une centaine.
- Au niveau des zones d'intervention, les micro-projets ont été réalisés dans les 10 régions du pays, dont 3 dans la région de ST. Louis. Tous se sont déroulés en milieu rural à l'exception des boutiques de Touba-Mosquée et de Ben-Tally à Dakar.
- Tous les micro-projets ont été appuyés par les ONG retenues par le comité de gestion.
- Le coût de réalisation a été de 3,000,000Fcfà par micro, et la durée de réalisation était prévue pour un an.

Ces 17 micro-projets devaient faire l'objet de trois visites au cours de leur exécution par l'équipe centrale du FAIB, soit une mission de mise en place du projet, une de suivi à mi-terme et une d'évaluation 3 mois avant la fin. La présente évaluation n'a pas pu apprécier le caractère effectif de ces missions. Toutefois, tous les micro-projets ont été visités par le secrétariat exécutif et 13 ont été évalués. De ces 17 micro-projets, il ressort qu'aujourd'hui seulement 8 ont été retenus pour faire l'objet d'un suivi compte tenu du budget disponible.

La mission a visité 5 de ces 8 micro-projets en tenant compte des contraintes de temps et des distances à parcourir. Les résultats de ces visites sont:

Projet d'embouche bovine de Réo Mao

Situé dans la région de Diourbel à Réo Mao, qui possède une longue tradition d'organisation communautaire, ce micro-projet a concerné un groupement de 50 membres, créé en 1988. Ce groupement est encadré par l'Agence islamique pour le secours en Afrique (IARA). Le projet a démarré avec 14 boeufs, la construction d'une étable et la fourniture de 20 sacs d'aliments.

L'opération d'embouche qui avait bien démarré a connu des difficultés liées à plusieurs facteurs dont les plus importants sont: le conflit sénégal-mauritanien qui a perturbé le marché détenu jusqu'alors par les Maures; le manque d'expertise technique de l'ONG en matière d'embouche; les conflits organisationnels au sein du groupement et les problèmes entre l'ONG et le groupement à propos de la récupération des profits de la vente suite à la première opération d'embouche, qui a vu le président du groupement détourner les fonds. Cette affaire a bloqué le projet dans son développement.

Il est apparu que les femmes au sein du groupement ont joué un rôle mineur dans la gestion et l'exécution des activités, se limitant principalement à aller chercher l'eau au puits pour les animaux.

Projet de boutique communautaire de Diassarnabé

Situé dans la région de Louga, ce micro-projet avait pour objectif la construction d'une boutique villageoise avec l'équipement nécessaire et la formation d'accompagnement. Il a concerné un groupement de 10

personnes, créé en 1991. Il faut noter que le groupement existait de façon moins structurée auparavant. La création de la boutique procède davantage de la résolution d'un problème social relié à l'éloignement du village des centres de distribution de denrées de première nécessité.

Ce groupement a été encadré par l'ONG PASDA. Cette dernière n'a octroyé que 500,000Fcfa au groupement pour la construction de la boutique et n'aura pas mis en place le stock initial de marchandises pour le démarrage effectif du projet. C'est alors que le groupement a pris l'initiative d'assurer le financement pour l'approvisionnement de la boutique.

Ce n'est qu'un an plus tard que le PASDA a donné 700,000Fcfa et tout le reste du financement, soit 1,380,000Fcfa n'aura pas été dénoué.

Le projet, à notre avis, reste valable et ce groupement a démontré suffisamment de cohésion et d'engagement pour que les appuis de consolidation envisagés se réalisent.

Projet d'embouche bovine de Sam Yabal

Situé dans la région de Louga, le projet a consisté à l'achat de 33 boeufs, à la mise en place des intrants vétérinaires et de 5 tonnes d'aliments et à la construction d'étables et d'équipements. Le groupement a été créé en 1989 et le projet a démarré en 1990 avec 17 personnes. Il a réalisé 3 opérations d'embouche successives, relativement rentable. Il faut signaler que l'émergence de ce groupement est le fait d'un jeune Marabout de la région qui s'investit dans l'action communautaire et l'organisation des jeunes.

L'encadrement a été effectué par l'ONG Développement/solidarité (DEVSOL) qui a assuré une formation sur la conduite des techniques d'embouche et le rapprochement du groupement avec la Société pour le développement de l'élevage dans la zone sylvo-pastorale (SODESP) pour le suivi médical et zootechnique.

A partir de cette première initiative, le groupement s'est investi dans l'exploitation d'un champs maraîcher collectif qui n'a pas connu beaucoup de succès à cause des facteurs climatiques (vents chauds et manque d'eau)

et des ravageurs. Par la suite, avec l'aide de DEVSOL, le groupement a bénéficié de l'appui du réseau Afrique 2000 dans la réalisation d'un bois de village de 25 hectares, dans lequel des activités agricoles sont menées.

On aura relevé la forte mobilisation des populations, notamment des jeunes, et l'implication des femmes dans les activités du projet financé par <<Le réseau Afrique 2000>>, ce qui justifie la poursuite de l'appui accordé.

La mission a identifié dans ce cas un bel exemple d'intégration des activités agro-sylvicoles et pastorales dans le cadre de la convergence de deux bailleurs de fonds.

Projet d'insertion des jeunes de Touba Mosquée

Situé dans la ville de Touba, en plein coeur du marché, ce micro-projet consistait à la création d'une boutique pour favoriser la création d'emplois chez les jeunes. Ce groupement a démarré avec 7 personnes en 1989. L'idée du projet vient du contact entre le leader du groupement et le chef du Centre d'expansion rurale polyvalent (CERP) de Ndamé. L'encadrement a été assuré par l'Association sénégalaise pour la promotion du développement communautaire (ASPRODEC).

Les investissements ont constitué à l'aménagement de la boutique, à l'achat d'un congélateur, d'une balance, d'instruments de mesure et d'un stock de marchandises pour une valeur de 207,000Fcfa. Une séance de formation sur la gestion comptable a été assurée à l'intention du gérant. Depuis le démarrage, un certain nombre d'actions de diversification a été entamé, notamment l'achat, le stockage et la revente de céréales locales (banque céréalière), la commercialisation et la transformation d'arachides et le commerce de bissap.

Ces activités ont porté sur des sommes relativement modestes mais ont démontré la viabilité du projet sur le plan financier et de la capacité du groupement à diversifier ses activités. Le suivi de l'ONG est jugé adéquat.

{ La mission a relevé que les populations bénéficiaires ne semblent pas faire partie des groupes-cibles les plus démunis et un certain doute subsiste quant au bien-fondé de subventionner le commerce dans un environnement de marché concurrentiel.

Projet d'embouche bovine de Kahône

Situé dans la région de Fatik, ce micro-projet a consisté à la mise en place d'une étable, d'un magasin de stockage et d'équipements dans une aire de 1,269 m² clôturée par le groupement. Ce dernier, constitué, le 16 août 1989 de 20 jeunes au départ est actuellement de 14 membres.

L'encadrement a été assuré par l'APADEC qui a eu à administrer une formation sur les techniques d'embouche, à aider le rapprochement avec les services techniques d'élevage du CERP, qui a conseillé dans le choix des animaux de la première opération. Le groupement a connu des difficultés reliées à la commercialisation des animaux, compte tenu du coût élevé des aliments, rendant l'opération non rentable, d'autant plus que le choix des animaux au départ n'était pas judicieux.

La mission a relevé des gros efforts de diversification des activités du groupement qui consiste à la mise en oeuvre d'un champs maraîcher, d'un champs collectif de mil et d'arachides, d'un système de banque céréalière et d'une utilisation judicieuse de la charrette qui consiste à acheminer l'eau pour la communauté moyennant rétribution.

Ce projet est viable eu égard aux efforts de diversification et de la forte mobilisation du groupement, même si la rentabilité immédiate n'a pas pu être mesurée. Il ressort toutefois que ce projet constitue un bel exemple de mobilisation de jeunes pouvant conduire à freiner l'exode rural.

Constats sur les micro-projets

La mission a constaté que:

- Les micro-projets visités correspondent à des besoins réels d'amélioration des conditions de vie des groupements concernés.
- Les critères de choix et d'éligibilité des groupements ont été respectés dans l'ensemble, conformément aux statuts du FAIB.

4.2 OBJECTIFS IMMÉDIATS

4.2.1 Renforcement de la coopération Gouvernement/ONG

- La coopération ONG/gouvernement s'est véritablement engagée avec les négociations pour la mise en place du projet FAIB en 1986. Cette coopération a connu plusieurs phases caractérisées par de nombreuses rencontres qui ont abouti jusqu'en 1990 à des réalisations concrètes, notamment par la création d'un comité de pilotage tripartite du projet. Une banque de données sur les ONG et leurs projets a permis une meilleure connaissance pour le gouvernement de ces nouveaux et nombreux acteurs que sont les ONG.
- Cette coopération a permis aussi l'instauration d'un dialogue permanent entre le gouvernement et les ONG par rapport à d'autres projets et d'autres instances et de les considérer comme des interlocuteurs valables.
- En définitive, malgré les difficultés majeures actuelles de collaboration dans le cadre du FAIB et les différences de culture organisationnelle, le projet a contribué à rapprocher les ONG du système administratif au Sénégal.

4.2.2 Mise en place d'un fonds national d'aide aux initiatives de base et sa structure opérationnelle

- Le fonds a fonctionné tel que prévu avec un ensemble de procédures élaborées dès la mise en place du comité de gestion. Ces règles se sont avérées simples et efficaces dans la mesure où elles ont permis de procéder au financement de 17 micro-projets.
- Cependant, l'objectif de faire du FAIB un **fonds national d'aide aux initiatives à la base**, qui devait permettre la convergence de financements multiples n'a pas été atteint, notamment en raison de l'inexistence d'un comité de suivi associant les autres bailleurs de fonds. De plus, la dimension participative recherchée lors de la création du Fonds a été atténuée au moment où le CONGAD n'apparaissait plus comme agence de coopération dans le PRODOC de 1988.
- La structure opérationnelle a été créée telle que prévue dans le PRODOC. Les apports ont été fournis et les ressources humaines disponibles se sont avérées adéquates. Toutefois, les nombreux changements institutionnels ont

conduit à 3 directions successives du projet avec des styles de management différents qui ont influé sur la bonne marche des opérations. Au cours des dernières années, en raison des problèmes reliés aux décaissements, aux délais dans l'approbation des nombreuses révisions budgétaires et à la localisation du projet au Cabinet du MFEF, l'efficacité de cette structure a été compromise.

4.2.3 Contribution au lancement et au suivi de micro-projets

- . La raison d'être du FAIB qui était de contribuer de façon significative au lancement et au suivi des micro-projets s'est confirmée tout au long du projet, même si l'on dénote un très faible pourcentage du budget total (25%) accordé effectivement à cette fin;
- . La participation des agents de terrain et des ONG à la formulation et à l'exécution des micro-projets s'est effectuée selon les cas de façon plus ou moins efficace, probablement en raison d'une sur-estimation des capacités réelles d'intervention de ces acteurs sur le terrain et des faibles budgets accordés;
- . L'intégration des systèmes de gestion et de suivi des initiatives de base aux structures nationales n'a pas été effective, notamment en ce qui concerne les services décentralisés du développement communautaire qui ont été peu associés à l'identification et à l'exécution des projets, bien que le secrétaire exécutif du FAIB soit le directeur de ces services.

4.3 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT

- . Les objectifs de développement poursuivis par le FAIB étaient:
 - la promotion des initiatives de base en vue d'une participation effective des collectivités au processus de développement national;
 - l'atténuation de la pauvreté en milieu rural;
 - le soutien et la consolidation d'un développement endogène et autocentré.

Ces objectifs peuvent être considérés comme amorcés dans le cadre des micro-projets pour les raisons suivantes:

- les bénéficiaires se sont mobilisés autour d'actions concrètes de développement se traduisant par l'émergence d'activités à caractère économique;
- l'atténuation de la pauvreté en terme absolu n'a pu être mesurée dans le cadre de la présente évaluation;
- Les micro-projets peuvent être considérés comme des moyens objectifs de soutien à la consolidation d'un développement local, dans un contexte de décentralisation en vue d'une autonomisation des populations.

4.4 IMPACT

Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact du projet FAIB. Cependant certains indicateurs ont pu être identifiés, à savoir:

- une demande croissante d'information de la part de divers intervenants, dont les bailleurs de fonds, sur les ONG intervenant au Sénégal, ce qui crée plus d'opportunités et d'ouverture pour elles de se faire valoir et d'acquérir une expertise;
- l'insertion de jeunes ruraux dans des activités productives leur permettant l'acquisition d'une expérience de travail dans un cadre de fonctionnement communautaire, ce qui peut atténuer l'exode rural;
- l'émergence d'une mentalité d'opérateurs économiques au niveau des groupements bénéficiaires;
- La diversification des activités économiques traditionnellement menées dans les localités d'implantation des micro-projets.

Parmi les effets imprévus, nous pouvons relever:

- ✓ - les dangers du développement d'un esprit d'assisté social permanent du fait de la politique de subvention du FAIB;
- les risques d'une concurrence déloyale vis-à-vis d'autres producteurs non subventionnés;
- ✓ - l'appropriation des retombées des micro-projets par un certain nombre de leaders ou d'ONG d'encadrement, notamment ceux qui sont à même de négocier les financements;
- ✓ - les risques que dans les groupements mixtes, les femmes soient marginalisées dans la prise de décisions, le partage des bénéfices et viennent à assurer des tâches supplémentaires.

4.5 VIABILITÉ

La viabilité de l'expérience FAIB au Sénégal n'est pas assurée dans sa configuration actuelle pour tout un ensemble de raisons:

- Les statuts du FAIB reposent sur une politique de subventions alors que la majorité des projets du MFEF intervient par le biais du crédit, ce qui traduit une absence d'harmonisation dans les stratégies d'aide;
- Le cadre institutionnel bâti autour du partenariat entre ONG/gouvernement/bailleurs de fonds est actuellement dans une impasse;
- La localisation du projet au Cabinet du MFEF et l'absence d'une direction à plein temps nuisent à l'autonomie du projet et à son suivi administratif auprès du PNUD;
- L'instabilité institutionnelle des dernières années et les révisions budgétaires successives ont conduit à un manque de vision à long terme du projet;

- Le niveau de financement actuel, la qualité de l'encadrement et la viabilité financière non évidente des micro-projets font que la pérennité de ces derniers ne peut s'envisager que dans une perspective de consolidation.

La viabilité des actions entreprises par ce projet dépendra en grande partie de la capacité des divers intervenants à tirer les leçons de l'expérience, particulièrement dans le cadre d'un nouveau projet s'inscrivant dans les orientations du gouvernement inscrites dans le programme du cinquième cycle.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 CONCLUSIONS

La pertinence du concept du projet

- Le projet était pertinent à l'origine, et le demeure, dans son fondement théorique, dans la mesure où il répond à un besoin réel, celui d'appuyer les initiatives à la base en recourant aux expertises des ONG. Il recoupe toujours les préoccupations du Gouvernement du Sénégal et du bailleur de fonds, comme le démontre l'ébauche du Programme du Cinquième cycle.
- Le cadre institutionnel a connu un changement majeur entre 1986 et 1988. C'est ainsi que dans le PRODOC amendé de 1988, le CONGAD n'apparaissait plus comme agence de coopération, mais simple partenaire au sein du comité de gestion du projet.
- L'idée d'impliquer les autres agences de financement pour l'alimentation du Fonds, qui se voulait national, était bien-fondée. Toutefois, cela n'a pas fait l'objet d'un suivi particulier de la part des partenaires impliqués.
- De façon générale, le PRODOC comportait une faiblesse majeure dans la définition de la stratégie de mise en oeuvre du projet, n'ayant pas suffisamment précisé le cadre organisationnel et les statuts et rôles des principaux acteurs et du FAIB, en tant que Fonds destiné aux populations de base.

L'adéquation entre les objectifs, les produits et les activités:

- Bien qu'il y ait eu à l'origine un processus laborieux de formulation et de définition des objectifs de développement du projet, ces derniers n'ont pas tous été compris de la même façon par tous les partenaires. Pour certains, l'objectif premier était celui de favoriser la concertation entre le Gouvernement et les ONG, alors que pour d'autres, il s'agissait de faire la preuve de la viabilité d'un tel Fonds d'appui aux initiatives à la base.

- Globalement, on note une adéquation entre les objectifs, les produits et les activités, même s'il s'avère que certains objectifs, tels la concertation entre le Gouvernement et les ONG, nous apparaissent davantage comme des moyens pour atteindre le but poursuivi.

L'adéquation entre les ressources financières, la durée et les objectifs, produits et activités

- Il s'est avéré que le projet prévu sur 2 ans a duré près de 5 ans, sans qu'il n'y ait eu, comme prévu, d'évaluation formelle et réactualisation des objectifs poursuivis. Au cours de cette même période, le budget a connu plusieurs révisions passant de US100,000\$ à US1,228,000\$.
- Nous considérons que l'estimation des coûts d'un tel projet pilote au départ n'était pas réaliste, ne prévoyant pas suffisamment de fonds pour la réalisation et l'encadrement des micro-projets. Par ailleurs, l'ensemble des activités auraient pu se réaliser, nonobstant les nombreuses contraintes rencontrées, dans des délais beaucoup plus courts.

L'exécution

- Le projet FAIB a connu une longue période de gestation avant son démarrage effectif en 1988. A partir de 1988, les plans d'exécution ont été respectés dans leurs grandes lignes. C'est à partir de 1990, que le projet a connu plusieurs changements institutionnels et de multiples révisions budgétaires qui ont nui à la bonne conduite des activités.
- Le FAIB initialement destiné dans sa conception à l'appui aux initiatives de base des populations, a consacré uniquement 25% du budget total (incluant la dernière révision), aux besoins de celles-ci, ce qui apparaît nettement insuffisant compte tenu des objectifs poursuivis et du potentiel d'intervention de la structure mise en place. De fait, le projet a servi en partie les fins d'un renforcement institutionnel du MFEF depuis 1991. Il s'est avéré impossible d'apprécier, de façon plus spécifique, l'adéquation entre l'efficacité des activités et leurs coûts, compte tenu que les rapports disponibles ne permettent pas de dégager les éléments nécessaires.
- Le potentiel des ressources humaines et des équipements en place n'a pas été pleinement utilisé aux fins du projet. L'absence d'une direction à plein

temps et d'un assistant administratif et le peu d'autonomie de gestion du projet ont été des contraintes majeures dans l'exécution, se traduisant par une gestion administrative et financière informelle.

- En ce qui concerne les apports prévus, le PNUD a respecté ses engagements. Toutefois, les délais d'approbation des révisions et de décaissement reliés, entre autres, aux difficultés de justifier certaines dépenses, expliquent le faible niveau d'intervention du projet sur le terrain. Quant aux apports du gouvernement, ils ont été également fournis tels que prévus dans le PRODOC. Seulement, il faut souligner des retards importants dans l'allocation des fonds par le Trésor public, de telle sorte que ceux-ci n'ont servi souvent qu'à régler des arriérés de paiement.
- La fiabilité des critères de choix des ONG d'encadrement est apparue faible. De plus, leur capacité de gestion opérationnelle a été très variable d'une ONG à une autre, bien que leur motivation à vouloir s'investir davantage dans les micro-projets apparaît évidente, à condition qu'un appui plus significatif leur soit fourni. En effet, les budgets alloués jusqu'à présent dans le cadre des micro-projets se sont avérés nettement insuffisants pour soutenir un rythme d'encadrement rapproché, surtout dans le cas où les ONG ne sont pas directement présentes sur les lieux d'intervention.

Les résultats

- **La banque de données.** Elle a été créée et répertoriée 187 ONG sur les 203 agréées par le gouvernement. De plus, un second répertoire contenant 98 projets d'ONG a été produit. Le système peut répondre en tout temps à des demandes d'information spécifiques sur le travail des ONG. Les principaux utilisateurs d'un tel service sont les bailleurs de fonds et les ministères. Le répertoire sur les ONG n'a pas fait l'objet d'une mise à jour depuis 1989. La banque est disponible et opérationnelle mais requiert toujours pour son développement la présence d'un expert en informatique. Sur la fiabilité des informations, celle relative aux ONG semble bonne. La banque gagnerait à être mieux connue. Un bilan portant sur les besoins des utilisateurs actuels et potentiels, en relation avec les services offerts, serait des plus utiles pour la continuité des actions.
- **Les 3 forums prévus ne se sont pas tenus**, en raison notamment de la crainte qu'avaient les divers intervenants de trop publiciser le FAIB, lequel ne possédait que peu de moyen pour répondre aux requêtes de financement.

- **Les structures d'intervention.** Mis en place dès le démarrage du projet, le comité de gestion a subi l'influence des différents changements de tutelle du projet, ce qui a nui à sa stabilité. Depuis 1990, le comité n'a joué qu'un rôle secondaire, n'ayant plus de fonds pour le financement de micro-projets. Cette structure n'est plus opérationnelle depuis 1991. Le secrétariat exécutif, localisé au Cabinet du MFEF, poursuit, quant à lui, ses activités.
- **Les instruments juridiques.** Il apparaît que le projet s'est engagé dans un effort de systématisation des outils de gestion et de suivi des micro-projets. Plusieurs outils ont donc été ainsi produits. Les statuts du FAIB font ressortir que l'orientation du Fonds est l'auto-développement et l'amélioration des conditions de vie des populations à la base. Tous les projets financés l'ont été sur la base de ces statuts.
- **Les micro-projets.** Des 17 micro-projets financés, 8 doivent faire l'objet d'un suivi au cours des prochains mois. Il ressort que les micro-projets répondent à des besoins réels d'amélioration des conditions de vie. Toutefois l'exécution assurée par les ONG d'encadrement n'a pas toujours répondu aux exigences d'une démarche rigoureuse de gestion. Les résultats des projets visités sont mitigés et leur viabilité financière n'est pas acquise. De façon générale, la durée et le volume de financement accordé aux groupements bénéficiaires et aux ONG d'encadrement ont été insuffisants. La très grande dispersion géographique des micro-projets ainsi que la non délimitation des groupements bénéficiaires ont constitué des facteurs limitant l'efficacité des interventions.

En termes d'impact, il s'avère trop tôt pour le mesurer. Cependant des indicateurs ont pu être identifiés, à savoir: l'insertion de jeunes ruraux dans des activités productives, ce qui peut atténuer l'exode rural; l'émergence d'une mentalité d'opérateurs économiques au niveau de certains groupements bénéficiaires; la diversification des activités économiques. Par ailleurs, certains effets imprévus ont pu être relevés: les dangers du développement d'un esprit d'assisté social du fait de la politique de subvention du FAIB; l'appropriation des retombées des projets par un certain nombre de leaders et d'ONG; les risques que dans les groupements mixtes, les femmes soient marginalisées dans le partage des bénéfices et viennent à assurer des tâches supplémentaires.

L'atteinte des objectifs

- Les objectifs immédiats n'ont été atteints que partiellement: le projet a contribué, malgré les difficultés rencontrées, à renforcer la coopération entre les ONG et le système administratif du Sénégal. Par ailleurs, la mise en place du FAIB n'a pas permis la convergence de financements multiples pouvant alimenter le fonds, en raison de l'inexistence d'un comité de suivi. La raison d'être du FAIB qui était de contribuer au lancement et au suivi des micro-projets s'est confirmée, malgré l'absence d'intégration des systèmes de gestion des micro-projets aux structures nationales décentralisées.
- Il est plus difficile de mesurer, par ailleurs, l'atteinte des objectifs développementaux, en raison de l'imprécision des indicateurs mentionnés au PRODOC. Nous considérons cependant que les micro-projets sont des moyens objectifs de soutien à la consolidation d'un développement local, dans un contexte de décentralisation, en vue de l'autonomisation des populations.

La viabilité

- La mission considère que la viabilité de l'expérience FAIB au Sénégal n'est pas assurée dans sa configuration actuelle pour un ensemble de raisons qui tiennent au cadre institutionnel, à la politique de subventions en vigueur, à la viabilité financière non évidente des micro-projets, au niveau de financement actuel, à la dispersion géographique des interventions...

5.2 RECOMMANDATIONS

5.2.1 Sur le concept FAIB

Il est recommandé:

- la formulation d'un nouveau PRODOC s'inscrivant dans les orientations globales du Cinquième cycle, notamment celles du sous-programme cadre 1.A <<Promotion du développement humain>>; secteur: groupes déshérités; volet: Autopromotion économique des populations et financement des initiatives de base.

- le crédit aux groupements soit l'option retenue, tout en considérant que certaines infrastructures de base puissent être subventionnées, ce qui confirmerait la dimension économique du projet.
- une approche de concentration géographique pouvant permettre de valider progressivement le modèle retenu avant son extension à d'autres régions.
- un choix stratégique de populations-cibles orienté davantage vers les femmes, car plus présentes sur le terrain, et les jeunes, en raison de leur plus grande ouverture à l'innovation et aux changements.
- une éligibilité plus rigoureuse des ONG et acteurs d'encadrement tenant compte de leur véritable implication dans le milieu et de leurs besoins de financement pour mener les actions. De plus, il apparaît nécessaire de confier plusieurs micro-projets d'une même région ou d'une même filière à une même ONG par souci de rationalisation des ressources.
- un renforcement institutionnel des ONG impliquées, programmé de concert avec les autres bailleurs de fonds.
- un transfert de la banque de données au niveau du Bureau de coordination technique du MFEF, pour permettre de concentrer tous les efforts du FAIB sur la promotion des initiatives de base.

5.2.2 Sur la structure institutionnelle

Il est recommandé:

- le maintien du projet sous la tutelle du ministère de la Femme, de l'enfant et de la famille.
- la mise en place d'une structure de gestion tripartite décisionnelle dans laquelle se retrouveront les principaux partenaires impliqués, soient: les bailleurs de fonds, le gouvernement et les ONG.
Cette structure assurera un rôle de gestion globale du projet.
- la création d'une cellule légère d'exécution, autonome et relevant directement de la structure de gestion tripartite, et s'appuyant sur une direction à temps plein et d'agents compétents sur le terrain. Cette cellule pourrait être une agence d'exécution (cabinet-conseil ou ONG spécialisée

dans la formation, le crédit et la gestion de fonds décentralisés). L'intérêt d'une telle formule est qu'elle met le projet à l'abri des changements institutionnels, tout en valorisant les expertises privées nationales en matière d'exécution de projet.

- les ONG et organisations de base, dans leur rôle d'encadrement, devront s'appuyer sur les services administratifs et techniques décentralisés pour élargir les compétences requises et assurer la pérennité des réalisations.

5.2.3 Sur les procédures et mécanismes de fonctionnement

Il est recommandé:

- la mise en place d'un nouveau système de règles souples et efficaces pour la gestion du fonds, et tenant compte de sa nouvelle orientation axée sur le crédit. Ces règles pourront s'inspirer de certaines expériences en cours, notamment celles de l'Agence de crédit à l'entreprise privée (ACEP/USAID), du Fonds européen de développement dans la région Nord (FED), du réseau Afrique 2000 (PNUD)...
- une gestion paritaire des fonds à la base entre les ONG et les bénéficiaires, dans un processus de décaissement progressif et contrôlé.
- l'instauration d'un système de suivi et de rapportage adapté aux exigences d'un tel projet, permettant aux bailleurs de fonds d'obtenir les garanties nécessaires tout en assurant à l'agence d'exécution des décaissements rapides et une utilisation rationnelle des ressources.
- l'ensemble des procédures de gestion administrative et financière devront conduire à une gestion par activité et être comprises par toutes les parties et respectées.

5.2.4 Pour la phase précédant l'entrée en vigueur du cinquième cycle:

Il est recommandé:

- la poursuite des activités, en mettant l'accent sur:
 - * l'organisation d'un séminaire-bilan regroupant les différentes parties impliquées dans le projet en vue de tirer les leçons qui s'imposent;

- * le transfert de la banque de données au Bureau de coordination technique des projets du MFEF et, pour son opérationnalisation, les formations requises;
 - * la consolidation des micro-projets jugés les plus prometteurs et pouvant s'inscrire dans les futures orientations du FAIB.
- le financement d'une consultation auprès du MFEF pour l'harmonisation de ses stratégies en matière de crédit et la finalisation du futur PRODOC FAIB.

6. LECONS APPRISES DE L'ÉVALUATION

6.1 QUANT A LA PERTINENCE ET A LA FORMULATION DU PROJET

- . Les objectifs d'un projet impliquant différentes parties doivent être compris et partagés par tous les acteurs de la même façon, au risque d'un blocage dans l'exécution;
- . La stratégie d'intervention d'un projet doit être précisée clairement dans tout document de projet afin d'éviter des interprétations variables. Dans le cas du FAIB, une trop grande marge de manoeuvre a été laissée au comité de gestion pour la définition des orientations du Fonds.

6.2 QUANT A L'EXÉCUTION

- . Bien qu'un projet soit bien-fondé et pertinent dans ses objectifs, et dans sa recherche de réponses aux problèmes du développement à la base, des changements institutionnels fréquents et une direction de projet instable peuvent conduire à des résultats mitigés.
- . Le caractère pilote du projet aurait dû conduire par mesure de prudence à une approche régionalisée et de concentration sur des activités précises et auprès de populations bien ciblées afin d'assurer les conditions d'une reproductibilité des expériences réussies.
- . Il apparaît que seules des révisions budgétaires aussi multiples soient-elles, ne suffisent pas pour assurer le redressement d'un projet en dérapage. Il aurait fallu une actualisation du PRODOC à la fin de la phase pilote après 2 ans.
- . Une approche basée sur les subventions crée des attentes souvent incompatibles avec l'idée d'autonomisation des populations.

6.3 QUANT AU CONTROLE ET A L'ÉVALUATION DU PROJET

- . La définition et l'application d'un système de contrôle et d'évaluation efficaces doivent impliquer les populations à la base notamment dans la gestion des fonds qui leur sont destinés.
- . Les outils de contrôle doivent être simples, souples et accessibles, surtout lorsqu'il s'agit de micro-projets.

ANNEXE 1

**CALENDRIER DES ACTIVITÉS
DE LA MISSION**

CALENDRIER DES ACTIVITÉS DE LA MISSION

- 8 janvier 1993 Départ de Montréal pour New York
- Rencontre de briefing avec M. Léo Mérores, Division pour l'Afrique de l'Ouest-Sahel, PNUD New York et revue documentaire
- 9 janvier 1993 Arrivée à Dakar
- 10 janvier 1993 Lecture des documents et préparation méthodologique
- 11 janvier 1993 Rencontre de briefing avec le Représentant Résident du PNUD et ses adjoints
- Session de travail avec la direction du projet FAIB et du ministère de la Femme, de l'enfant et de la famille (MFEF)
- 12 janvier 1993 Préparation d'un plan de travail pour l'évaluation
- Rencontre avec les ONG d'encadrement impliquées dans l'exécution de micro-projets
- Session de travail avec la direction du Service du développement communautaire du MFEF
- Entrevues au PNUD auprès des Services Administration et finances et Programmes
- Analyse documentaire
- 13 janvier Session de travail avec le personnel du Secrétariat exécutif du FAIB
- Session de travail avec le consultant national et préparation du protocole d'entrevue pour les visites terrain
- 14 janvier Visites de micro-projets: Embouche bovine à réo-Mao (Diourbel) et boutique villageoise à Diassarnabé-Aly (Louga)
- 15 janvier Visites de micro-projets: Embouche bovine à Sam-Yabal (Louga) et boutique pour insertion des jeunes à Touba-Mosquée (Biourbel)

- 16 janvier Visite de micro-projet: Embouche bovine et jardins maraîchers pour jeunes à Kahône (Fatick)
- Retour à Dakar
- 17 janvier Entrevue auprès du Représentant du ministère de l'Économie, des finances et du plan
- Analyse des données recueillies au cours de la première semaine et préparation de la seconde semaine
- 18 janvier Rencontre des représentants du CONGAD
- Séance de travail avec le coordonnateur du projet <<Réseau Afrique 2000>>
- Séance de travail avec le Bureau de coordination technique des projets et programmes du MFEF
- 19 janvier Séance de travail avec la direction du projet et le personnel du Secrétariat exécutif du FAIB
- Recherche documentaire au PNUD
- Entrevues téléphoniques auprès des représentants du Bureau international du travail et du FNUAP
- 20 janvier Synthèse des données recueillies sur le terrain et au cours des entrevues avec le consultant national
- 21 janvier Rédaction du rapport préliminaire
- 22 janvier Présentation des conclusions et recommandations au PNUD
- Réunion de synthèse au MFEF avec la direction et le personnel du projet
- 23 janvier Voyage Dakar/Montréal

ANNEXE 2

**LISTE DES PERSONNES OU
GROUPES RENCONTRÉS**

LISTE DES PERSONNES ET GROUPES RENCONTRÉS

Représentants du PNUD:

- . M. Léo Mérores, Division pour l'Afrique de l'Ouest-Sahel, PNUD New York
- . Dramane Ouattara, Représentant Résident, PNUD Sénégal
- . M. Patrice Coeur-Bizot, Représentant Résident adjoint
- . M. Diong, Assistant au Représentant Résident/Programmes
- . M. Lampalegre, Assistant au Représentant Résident/ Administration et finances
- . M. Mamadou M'Backe, chargé de programme
- . Madame Berit Nielson, JPO, Programme FENU

Représentants du ministère de la Femme, de l'enfant et de la famille

- . M. Mamadou Gueye, Directeur du Cabinet
- . M. Ousmane Ka, Directeur national du projet FAIB et Coordonnateur national du Bureau de coordination technique des projets et programmes
- . M. Cheikh Amar, Secrétaire exécutif du FAIB et Chef du Service du développement communautaire
- . Madame Sylvie Daouda, Expert en information au FAIB
- . M. Omar Ndiaye, Consultant en informatique au FAIB
- . Madame Adama Bass, Expert en micro-projets

Représentant du ministère de l'Économie, des finances et du plan

- . M. Mabingué Ngom, Chef Division programmation et suivi des projets et programmes

Représentants de l'exécutif du CONGAD

- . Madame Fatoumata Sow, Présidente
- . M. Malamine Savane, Secrétaire général

- . M. Tierno H. Kane, Secrétaire général de la Fédération des associations du Fouta pour le développement

Représentants des ONG d'encadrement impliquées

- . M. Momar Talla Kane, Association sénégalaise d'aide à la formation et à l'insertion des nécessiteux (ASAFIN)
- . M. Abdoulaye Sougou, Association des jeunes pour l'éducation (AJED)
- . M. Saibou Thiam, Association pour le développement d'une architecture et d'un urbanisme africain (ADAUA)
- . M. Amadou Kane, Association des bacheliers pour l'emploi et le développement (ABACED)
- . M. Aboulaye Samb, Office africain pour le développement et la coopération (OFADEC)
- . Madame Fall Arame Diop, Association culturelle à la promotion éducative et sociale (ACAPES)
- . Madame Soukeyna NDiaye Ba, Femmes, développement, entreprises en Afrique (FDEA)
- . Ousmane Ismaila Ly, Association panafricaine pour le développement communautaire
- . M. Sy, Développement solidaire (DEVSOL)

Représentant du projet Réseau Afrique 2000

- . M. Boubacar Fall, Coordonnateur national

Groupements bénéficiaires

- . Réo-Mao (Diourbel)
- . Diassarnabé-Aly (Louga)
- . Sam-Yabal (Louga)
- . Touba-Mosquée (Diourbel)

- . Kahône (Fatick)

Autres informateurs

- . M. Rosalaers, Directeur du Bureau international du travail au Sénégal
- . M. Célestin Desjardins, Conseiller régional, Equipe régionale d'appui technique, FNUAP

ANNEXE 3

RÉVISIONS BUDGÉTAIRES

RÉVISIONS BUDGÉTAIRES

RÉVISIONS	MONTANT	OBSERVATIONS
Révision A	21 000	Prodoc phase pilote
Révision B	23 500	Signée le 15 septembre 1987
Révision C	213 500	Signée le 15 janvier 1988, phase opérationnelle
Révision D	213 500	Révision mandataire, 1 juin 1988
Révision E	253 500	Signée le 30 novembre 1988
Révision F	477 441	Signée le 3 mai 1989
Révision G	826 956	Signée le 26 février 1990, décision revue à mi-parcours, 4 ^{ème} programme
Révision H	826 956	Rephasing signée le 10 juillet 1990
Révision I	948 061	Signée le 18 décembre 1990
Révision J	998 361	Signée le 14 mai 1990
Révision K	998 361	Signée le 26 novembre 1991
Révision L	1 078 000	Signée en juin 1992
Révision M	1 228 000	Signée le 20 novembre 1992 sous le code "N".

Révision N
Révision O
Révision P
Révision Q

ANNEXE 4
TABLEAU
MICRO-PROJETS FINANCÉS

MICRO-PROJETS FINANCÉS

Intitulé du projet	Localisation	Bénéficiaires			Prévisions	Réalizations	Observations
		H	F	T			
Embouche bovine	R: Diourbel D: Bawhèye A: Cambaye CR: Héfane V ou Q: Réo-Mao	33	17	50	Construction d'une clôture d'un magasin de stockage, d'une cabine de gardiennage, en ciment, d'une étable recouverte de paille ou de tige de mil. - achat de 10 mangeoires et de 10 abreuvoirs - emboucher 38 bovins par an Estimation des recettes: 6 000 000 F	La clôture, un magasin de stockage et la cabine du gardien ont été construits. 8 abreuvoirs et 50m de tuyau d'arrosage ont été achetés. 19 bovins et 14 ovins ont été embouchés et vendus. Le bénéfice net est de 1 155 000 F	Il y a des problèmes entre l'ONG et le groupement à propos de la récupération du bénéfice. Le Secrétariat exécutif et l'ONG ont pris l'attache du sous-préfet de Cambaye qui a promis de prendre contact avec le Préfet de Bambaye afin de régler le différent dans les plus brefs délais.
Protection des semences	R: Saint-Louis D: Dagana A: Moane CR: MBane	9	1	10	Production de 300 kg de semence d'oignons graine.	Le groupement a produit 300 kg de semence d'oignons graine, vendus pour un montant de 3 600 000F	L'objectif fixé est atteint. En plus des prévisions, le groupement a produit 400 kg de sorgho et 300 kg de semence d'oignons bulbe. Malgré tout le groupement a toujours besoin d'appui financier.
Promotion féminine Boutique villageoise	R: Saint-Louis D: Dagana A: Boss-Béthio CR: Rocco-Séng. V ou Q: KHor		20	20	- Construction magasin - Achat de marchandises et équipement - Formation des formateurs - Formation en gestion - Bénéfice prévu de 400 000 F/mois	- Construction des infrastructures et équipements - Formation en gestion et alphabétisation - Situation en cours: stock marchandises de 36 250 F Recettes: 351 010F	La formation des formateurs n'a pas été faite. Exploitation champ collectif riz paddy: 328 000F - Achat de cartes de membres FDXA: 40 - 000F Les femmes ont des problèmes avec les hommes qui veulent récupérer le projet.

Intitulé du projet	Localisation	Bénéficiaires			Prévisions	Réalizations	Observations
		H	F	T			
Maraîchage intégré	R: Tambacounda D: Bakel A: Kothiary CR: Konlor V ou Q: Tabanding		134	134	<ul style="list-style-type: none"> - Réfection du puits - Mise en place d'un réseau d'irrigation - Achat d'une moto-pompe - Achat de matériel agricole et d'intrants - Estimation des recettes: 5 800 000F 	<ul style="list-style-type: none"> - Le puits a été réfectionné, un réseau d'irrigation a été mis en place, 2 bassins d'eau ont été construits. Le financement FAIB a permis d'acheter du matériel agricole: 8 transplantations, 2 binettes, 8 rateaux, 12 arrosoirs, des semences-choux-salade-oignon-gombotomate-aubergine sauvage, des tubercules de patate - des boutures de pommes de terre et des produits phytosanitaires. 	Arrivées au stade d'équipement du puits, l'ONG s'est rendu compte que le puits réfectionné ne pouvait pas recevoir la moto-pompe à cause des risques d'éboulements et de l'équipement rapide du puits, ce qui l'a poussé à creuser un autre puits qui est déjà achevé. La moto-pompe a été achetée, son abri a été construit, son installation se fera incessamment. Le but de la production dans cette zone est l'autoconsommation, bien que la production n'a pas été pesée, on constate que les femmes ont pu vendre une part assez importante. Il faut noter que le suivi rapproché de l'ONG a bien formé les femmes en techniques de maraîchage.
Embouche bovine	R: Tambacounda D: Tambacounda A: Kouxpentoum CR: Malène-Kiani V ou Q: Malène-Kiani	18	18	36	<ul style="list-style-type: none"> - Étable - Magasin de stockage - Bassin d'eau - Achat abreuvoirs, mangeoires, aliments bétail et produits vétérinaires - Embouche de 90 bovins an - Recettes: 6 900 000F 	<p>Embouche de 21 bovins</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 ont été vendus à 115 000 au comptant - 10 ont été vendus à crédit à 1 750 000F CFA - 2 ont été abattus à cause de la maladie et vendus à crédit: 45 000F <p>Les paiements sont prévus à la fin de la traite en janvier 1991.</p>	En plus des activités prévues le groupement a commencé le commerce du mil, il a acheté 6 t à 510 000F qu'il a revendu: une partie 2,95t à 295 000F au comptant et 3,05 t à crédit (recettes prévues: 396 500F). Le groupement a démarré une 2 ^e rotation d'embouche bovine avec 10 têtes et continue de gérer sa banque de céréale. Il a, à cet effet, construit un magasin. Bien que les objectifs ne soient pas atteints le projet est assez bien exécuté.
Agro-pastoral	S: Fatick D: Foundiougne A: Djilor CR: Djilor V ou Q: Keur Dabo	12		12	<ul style="list-style-type: none"> - Creuser un puits - Construire une salle de classe - Achat et installation d'une électro-pompe + groupe électrogène - Achat d'une charrette équipée. <p>Le projet devait dégager des recettes de 6 700 000F pour le maraîchage, 14 650 000F pour l'embouche et 6 750 000F pour l'opération Tabaski.</p>	<p>Le puits a été creusé, l'électro-pompe et le groupe électrogène ont été installés.</p> <p>Le projet a généré des revenus d'un montant de 1 135 650F.</p> <p>Pour le maraîchage 500 000F</p>	Malgré les réalisations, le groupement reste au même niveau. Une requête a été adressée au FAIB pour relancer le projet.

Intitulé du projet	Localisation	Bénéficiaires			Prévisions	Réalizations	Observations
		H	F	T			
Agro-pastoral	R: Dakar D: Dakar A: CR: V ou Q: Malika		15	15	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer le maraîchage sur 1035 m, estimation des recettes: 1 600 000F - Embouche de 28 bovins /an estimation des recettes 1 065 000F - Aviculture: élever dans l'année 250 poussins, dont 200 poulets de chair et 50 pondeuses. Construction d'un poulailler. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le groupement a fait du maraîchage avec ses propres moyens, toute la production a été auto-consommée. - 3 bovins ont été embouchés, 2 ont été vendus à 118 000F - Aviculture a porté sur 100 pondeuses et 300 poulets de chair 104 000F ont été versé à l'ONG. 	Ce projet n'a pas été exécuté normalement à cause du manque de suivi de l'ONG au départ. Après la réunion entre le comité de gestion du FAIB et l'ONG, cette situation commence à être réglée.
Embouche bovine	R: Louga D: Kébénéer A: Darou-Monsty CR: Sam-Yabal V ou Q: Sam-Yabal	15		15	<ul style="list-style-type: none"> - Achat de 30 boeufs - Mise en place des intrants vétérinaires - Mise en place de 5 t aliments - Achat de boeufs de trait (2 paires) - Bénéfice prévu: 14 201 075F 	<p><i>Infrastructure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Équipement (60 mangeoires, 40 abreuvoirs, 3 charrettes) <p><i>Intrants</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 tonnes - 300 kg de sel - 40 pierres à lécher - achat 30 sujets bovins - 90 têtes de moutons - 2 chevaux - 2 ânes <p>Banque: 2 700 000F Recette: 2^e opération: 3 900 000F</p>	Le groupement exploite un champ de 40 ha. Le groupement a réalisé une 3 ^e rotation de 35 têtes. Les objectifs ont été atteints, même si la viabilité financière reste incertaine.
Projet intégré de maraîchage et d'aviculture	S: Saint-Louis D: Mataw A: Ourossogui CR: Nabadji Civel V ou Q: Nabadji Civel	10	34	44	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation de 1,5 ha de maraîchage - Équipement puits - Construction magasin - Petit matériel - Achat de 100 sujets chairs et 100 sujets pondeuses - Construction poussinière et clôture. - Recette aviculture: 1 882 000F - Recette maraîchage: 9 766 666F. 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 abreuvoirs + 8 mangeoires, grillage, 4 lampes. - Recette aviculture: 51 440F - Formation 2 jours à Ourossogui - Achat 5 arrosoirs pour le maraîchage. - Construction de magasin et puits. 	Le volet maraîchage n'a pas encore réellement démarré par manque d'eau. Le volet avicole ne marche pas non plus avec une forte mortalité due à la chaleur et au manque d'espace. Le projet doit être repris dans son ensemble par l'ONG, en tenant compte des réalités climatiques et physiques du milieu.
Boutique Communautaire	R: Louga D: Louga A: Keur Monar SARE CR: Keur Monar SARE V Q: Diassarna Béaly	12		10	<ul style="list-style-type: none"> - Construction du magasin - Équipement - Formation et assistance 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction du magasin - Formation théorique 	L'ONG n'a pas mis en place le stock initial de marchandises pour le démarrage effectif du projet. Le groupement a pris l'initiative d'approvisionner la boutique (stock réduit) pour ne pas oublier la formation reçue en gestion.

Intitulé du projet	Localisation	Bénéficiaires			Prévisions	Réalizations	Observations
		H	F	T			
Insertion des jeunes	R: Diourbel D: MBaké A: NDaxe CR: Touba-Mosquée V Q: Touba-Mosquée	5	2	7	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagement de la boutique, confection d'étagères, d'un comptoir, renforcement de la sécurité de la porte et des fenêtres. - Achat d'une balance, d'une échelle, d'un congélateur, des instruments de mesure - Achat de denrées consommation courante - Estimation de recettes: 12 750 000F 	<p>Le local de la boutique a été aménagé (installation d'un comptoir et des étagères).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un congélateur a été acheté. - Des stocks de marchandises pour une valeur de 207 352F ont été mis en place. <p>Le groupement a commencé le commerce de céréales avec 3 t de mil et 3 t de maïs.</p>	<p>Au moment de la visite, l'inventaire de la boutique n'était pas encore fait, donc la situation des finances n'était pas connue. Le suivi de l'ONG a permis au groupement de gérer leurs activités, de tenir des documents comptables et d'avoir des initiatives à savoir diversifier ses activités, telles la vente de céréales à la boutique et la vente de condiments par les femmes dans les marchés hebdomadaires.</p>
Maraîchage de Manko	R: Thiés D: Thiés A: Font CR: V Q: Manko	10	3	13	<ul style="list-style-type: none"> - Clôture 5 ha - Défricher le terrain - Labourer le sol - Creuser 2 puits de 10 m de profondeur - Construire 2 bassins d'eau - Construire un bâtiment en géo-béton pour l'hébergement des gardiens et pour garder le matériel. - Acheter du petit matériel et des intrants - 20 t de gombo pour 3 000 000F - 10 t de piment pour 2 111 000F - 15 t de manioc pour 1 800 000F 	<ul style="list-style-type: none"> - Un bâtiment comprenant une salle de séjour, une chambre, une salle de toilette. - Un bâtiment comprenant un magasin et une chambre. - Une case pour la cuisine. - Un puits équipé d'une pompe manuelle. 4 bassins d'eau. - Culture de maïs associé à la tomate, au niébé au gombo et à la courge sur 7 ha. - Culture du piment, de l'aubergine, de la tomate, de la salade, de la banane et des menthes sur 1 ha. 	
Embouche bovine	R: Fatick D: Gossas A: Kahône VQ: Kahône	?	?	?	<ul style="list-style-type: none"> - Construction d'une étable et d'un magasin de stockage. - Achat de mangeoires, d'abreuvoirs de produits vétérinaires et aliments de bétail. - Embouche de 30 bovins/an <p>Estimation des recettes: 3 750 000F</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'étable et le magasin de stockage ont été construits. - Le groupement a embouché 24 bovins, 11 sont sur place, un est mort, 12 sont vendus pour un montant de 806 000F. - Des mangeoires et des abreuvoirs ont été achetés. 	<p>Le groupement a eu un terrain de 1269 m² qu'il a clôturé avec des matériaux locaux. En plus des infrastructures prévues, une chambre de gardien et un bureau ont été construits ainsi qu'un bassin d'eau pour l'abreuvement des animaux. Une charrette équipée et un âne ont été achetés pour le transport de l'eau.</p> <p>Le groupement a fait une opération labaski avec 10 ovins vendus à 193 000F</p> <p>Le suivi de l'ONG a bien formé le groupement. À cause de l'insuffisance des fonds, le groupement a été obligé de confier les bovins à un berger ne pouvant pas acheter les aliments.</p>

Intitulé du projet	Localisation	Bénéficiaires			Prévisions	Réalizations	Observations
		H	F	T			
Unité de froid	R: Ziguinchor D: Ziguinchor A: CR: V.Q.		23699	23699	Participation à l'achat d'une chambre pour la conservation des fruits et légumes.	<ul style="list-style-type: none"> - La chambre a été achetée. - Les locaux devant abriter l'équipement ont été construits en partie. 	Ce projet intéresse toutes les femmes de la fédération régionale de groupement de promotion féminine de la région. Cette chambre froide, une fois installée, va permettre de conserver 20 t de fruits et(ou) légumes. Pour l'installer les constructions doivent être finalisées.
Boutique de Gandiaye	R: Kaolack D: Kaolack A: Gandiaye CR: Gandiaye V.Q.: Gandiaye	3	4	7	<ul style="list-style-type: none"> - Peinture et décoration de la boutique. - Confection d'étagères - Achat de balance, pompe à l'huile et d'instruments de vente. - Achat de stocks de marchandises, des denrées alimentaires pour 1 100 000F, des produits cosmétiques pour 300 000F, le petit outillage pour 200 000F, la mercerie pour 400 000F. 	En plus des prévisions, un frigo a été acheté ainsi qu'une pompe à pétrole. Les résultats de l'inventaire de septembre 1990. Valeur stock de marchandises: 1 214 090F, montant en banque: 400 000F. Montant en caisse: 75 000F. Après l'inventaire, le groupement a acheté 2 t de mil qu'il va revendre quand il sera cher.	Ce projet est bien exécuté. Les bénéficiaires du projet ont permis de construire une 2 ^e boutique qui sera fonctionnelle prochainement. Le groupement a également eu une cantine au marché. Il faut noter que le suivi très rapproché de l'ONG a permis au groupement d'acquiescer des notions de gestion.
Promotion d'activités en milieu rural	R: Kolda D: Sédhiou A: Diattacounda CR: Gondorf V.Q.: Gondorf	6	4	18	<ul style="list-style-type: none"> - Abri - Moulin à mil - Balance - Gaz-oil - Huile moteur - Bance <p>Le projet devait générer des recettes de 2 625 500F.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 3 pièces ont été construites, un magasin, une chambre pour abriter le moulin. Le moulin à mil a été acheté et installé. - Une balance, 6 bancs et des pièces détachées. <p>Le projet a généré des recettes s'élevant à 247 435F.</p>	En vue d'accroître les recettes, le groupement a cultivé du maïs sur 1,5 ha et du sorgho sur 1,5 ha, la vente de la production a généré des recettes: 76 330F. Bien que l'ONG ait des difficultés pour suivre le projet à cause des problèmes d'insécurité dans la zone, le projet est assez bien exécuté. La concurrence d'un autre moulin installé dans le village a contraint l'ONG et le groupement à déménager le moulin dans la commune de Ziguinchor. Ils veulent également diversifier les activités du projet afin d'occuper à temps plein tous les membres du groupement, l'appui du FAIB a été demandé à cet effet.

Intitulé du projet	Localisation	Bénéficiaires			Prévisions	Réalisations	Observations
		H	F	T			
Projet d'exploitation commerciale pour l'insertion des jeunes.	R: Dakar D: Dakar A: CR: V.Q.: Ben-Tally	3	3	6	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagement de la boutique. - Achat de stock de marchandises pour un montant de 2 100 000F. 	Après avoir renforcé la sécurité des portes ont été mises en place: 2 rayons d'exposition, 2 comptoirs, une table, deux chaises, une échelle, 1 machine boutonnière, 1 machine à pression, 2 ciseaux, 1 centimètre, 3 pendoirs tissus, 6 moules pour boutons, 4 pour pressions. Résultats de l'inventaire du 17 octobre 1990: valeur stocks marchandises: 1 085 890F, montant en banque: 625 000F, créances: 40 010F, bénéfices répartis: 185 000F.	Pour un début, au lieu d'acheter 2 100 000F de stocks de marchandises comme prévu, l'ONG a cru nécessaire de n'acheter que pour 1 600 000F pour tester la capacité de gestion du groupement. En plus des réalisations physiques et financières le groupement a suivi une formation en gestion financière de micro-entreprises commerciales. Cette formation lui permet de gérer seul sans l'aide de l'ONG la mercerie. Ce projet est bien exécuté dans l'ensemble.

Légende:

R: Région
D: Département
A: Arrondissement
CR: Communauté rurale
V: Village
Q: Quartier
H: Homme
F: Femme
T: Total

N.B. : Ce tableau a été confectionné par le Secrétariat exécutif du Faib en 1992.

ANNEXE 5

TERMES DE RÉFÉRENCE

TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D'EVALUATION
CONJOINTE GOUVERNEMENT, PNUD
DU PROJET SEN/85/002 "FONDS D'AIDE AUX INITIATIVES DE BASE"

L'expérience des dernières décennies a mis en évidence tant au Sénégal que dans d'autres pays en développement le fait que les politiques nationales de développement ne peuvent pleinement réussir que si les populations les plus directement concernées à la base participent le plus activement possible aux objectifs nationaux de développement et y apportent la plénitude de leurs ressources humaines et de leurs initiatives.

En effet, il a été démontré que de faibles montants, injectés à bon escient peuvent permettre l'exécution, avec succès, des projets et Programmes ; dans la mesure où ceux-ci répondent à des besoins réellement ressentis et formulés par les collectivités locales et renforcent leur capacité d'innovation et d'auto-développement participatif.

Le Gouvernement sénégalais, particulièrement sensible à cet état de fait, attache une grande importance au développement des programmes en faveur des groupes de populations les plus démunies.

C'est dans cette optique que le Gouvernement a mis en place avec l'assistance du PNUD, le projet SEN/85/002 "Fonds d'Aide aux initiatives de Base" en vue d'aider les populations les plus déshéritées qui ne sont pas desservies par les programmes conventionnels de développement.

La première phase de ce projet mise en oeuvre en 1987 visait 3 objectifs :

1°) Renforcer la coopération entre le Gouvernement et les ONGs dans le domaine de la promotion des initiatives de base.

2°) Mettre en place un fonds d'aide aux initiatives de base et sa structure opérationnelle.

3°) Contribuer au lancement et au suivi de micro-projets de développement s'adressant aux communautés de base.

La réalisation des produits suivants devaient concourir à atteindre ces objectifs.

PRODUIT I

Une banque de données sur l'activité des ONGs accessible à l'ensemble des partenaires (Administration, ONGs, Bailleurs de Fonds).

Trois forums devraient être organisés sur les thèmes suivants:

- a) Système de collecte et dissémination d'informations
- b) Programmes thématiques prioritaires
- c) Renforcement de la capacité des ONGs au Plan de la coordination et du suivi de leurs programmes.

PRODUIT II

- Des structures d'intervention opérationnelles (comité de gestion, Secrétariat exécutif).

- Des instruments juridiques adaptés et des procédures d'intervention clairement définies.

PRODUIT III

- Au moins 10 micro-projets de développement exécutés au cours des deux premières années de fonctionnement du Fonds.

Les résultats enregistrés par le projet peuvent se résumer comme suit :

Au niveau du Produit I

- Recensement des principales ONGs opérant au Sénégal ainsi que leurs activités (2/3 des 250 ONGs officiellement agréées) et édition d'un répertoire d'identification

- Mise en place d'une banque de données opérationnelle

- Instauration d'un dialogue entre les autorités sénégalaises et les ONGs et test de validité de certains instruments qu'elles ont développés.

Au niveau du Produit II

- Mise en place d'un comité de gestion comprenant le Gouvernement, le CONGAD et le PNUD.
- Mise en place d'un secrétariat exécutif
- Elaboration des statuts du FAIB
- Mise en place d'un mécanisme de financement des micro-projets

Au niveau du Produit III

17 micro-projets financés et exécutés.

Au terme de la revue du 28 février 1992, il a été recommandé la poursuite du projet en attendant le démarrage du 5ème cycle en vue de la consolidation de ses acquis et l'évaluation de ses résultats.

C'est en application de ces recommandations qu'il avait été retenu de proroger le projet de janvier à juin 1992 et de procéder à son évaluation.

Au terme d'une évaluation interne faite par la mission de formulation du Programme-Cadre "Développement Humain", celle-ci a estimé opportun de poursuivre, sous une autre forme, au titre du 5ème cycle, les activités du projet. C'est sur cette base qu'il a été convenu de proroger les activités du projet d'août-décembre 1992, en attendant le démarrage du cinquième Programme.

BUT DE LA MISSION

Tenant compte des objectifs visés par le projet et des produits qui leur sont liés, la mission devra mesurer l'état de réalisation actuel du projet par rapport aux résultats escomptés, analyser l'exécution au niveau de son efficacité, efficience et impact.

Elle aura à examiner, dans ce cadre, les questions ci-après :

a) Fondement théorique et conception du projet

Si les objectifs du projet étaient clairement définis; s'ils étaient en cohérence avec les objectifs de développement et si les produits et activités retenus pour les atteindre étaient appropriés.

Si les ressources financières ainsi que la durée du projet étaient en adéquation avec ses objectifs, produits et activités.

b) Exécution

La qualité, quantité et viabilité des activités réalisées par apport au temps imparti et aux fonds alloués, notamment en ce qui concerne les micro-projets.

La qualité des apports du PNUD et du Gouvernement.

c) Résultats

Les résultats enregistrés sont-ils quantitativement et qualitativement conformes à ceux attendus ? Quels sont ceux dont la pérennité pourrait être assurée par les bénéficiaires notamment en matière de micro-réalisation ? Pour les activités qui n'ont pas été réalisées ou qui n'ont pas enregistré des résultats positifs, déterminer les causes et faire des propositions pour l'avenir.

Quel est l'impact de résultats sur les populations cibles ?

En ce qui concerne les ONGs, quelle est la qualité et la fiabilité des informations produites sur elles, leur utilité et utilisation. L'impact des résultats du projet dans le renforcement de la coopération entre le Gouvernement et les ONGs.

- Opérationnalité des structures d'intervention (comité de gestion, secrétariat exécutif)

- Efficacité des procédures d'intervention, critère d'éligibilité aux fonds et mécanismes de suivi définis et mis en place par le projet.

- Les statuts du FAIB sont-ils conformes aux opérations menées par le projet.

d) Leçons à tirer

La mission devra indiquer quelles leçons tirer de l'expérience du projet et de ses résultats actuels. Elle devra sur cette base, formuler des recommandations concrètes sur une éventuelle prise en compte des activités du projet au titre du Programme-Cadre "Développement Humain", des orientations à entreprendre et la répliquabilité de certaines opérations réussies.